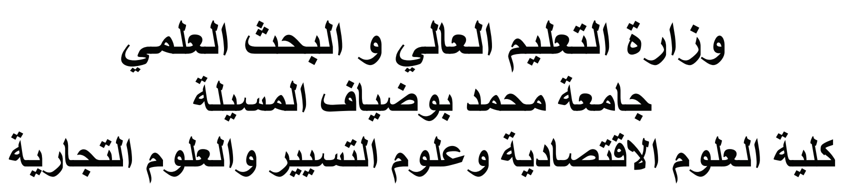
الرقم التسلسلي:..........





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

مــذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير

تخصص: علوم التسيير

فرع : التسويق

من إعداد الطالب: العيد فراحتية

الموضوع

دور نظام المعلومات التسويقية فـــي التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه

دراسة حالة:

- شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة
- شركة ملبنة الحضنة بالمسيلة

نوقشت علنيا بتاريخ: ....../......./......   أمام اللجنة المكونة من :

الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
1- د/عبيرات مقدم	أستاذ محاضر	جامعة الأغواط	رئيسا
2- د/ نويبات عبد القادر	أستاذ مساعد مكلف بالدروس	جامعة المسيلة	مقررا
3- د/ بن عيش البشير	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	ممتحنا
4- د/ صالح مفتاح	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2006/2005

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على نظام المعلومات التسويقية ودوره في توفير المعلومات الدقيقة والشاملة للقيام بعملية التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه في المؤسسة.

فالمعلومات تعد حجر الزاوية في إعداد الخطط التسويقية بمختلف أنواعها الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل وفي الرقابة على تنفيذها، لأنه بدون هذه المعلومات يتعذر إبتداءا تحديد الأهداف التسويقية ومعرفة الفرص المتاحة أو تشخيص المشاكل، وبذات الوقت فإن تقييم هذه الخطط ومعرفة مدى تنفيذها بشكل سليم يستلزم معرفة الإنجاز الفعلي والإنجاز المخطط لكي يتسنى إجراء المقارنة بينهما وكشف الانحرافات الحاصلة وتصحيحها.

و عليه فالمؤسسة بحاجة دائمة إلى توفير معلومات تسويقية ملائمة وفي الوقت المناسب، على أن توفير هذه المعلومات بالمواصفات المطلوبة يتم بواسطة نظام المعلومات التسويقية.

الكلمات المفتاحية: التسويق- النظام- المعلومة- إدارة النشاط التسويقي

- تخطيط النشاط التسويقي – الرقابة على الأنشطة التسويقية

Résume :

Nous projetons par cette recherche a étudie le système d'information du marketing et son rôle prépondérant les information exactes et entière pour effectuer une opération de planification de l'activité du marketing et son contrôle dans les entreprises.

L'information fiable devienne essentielle dans toute élaboration des plans de marketing dans ses diverses formes que ce soit à court ou à long terme et sur le contrôle de leurs réalisations. Sans ces informations, la définition des objectifs du marketing et la connaissance des opportunités possibles ou la détermination des contraintes deviennent impossibles dés le début de l'opération car l'évaluation et la réalisation de ces plans est liée avec la réalisation réelle et la réalisation de ces plans dans le terrain dont le but de y faire une comparaison et de dévoiler les déviations commises et de les faire redresser.

Les entreprises également ont besoin non seulement des informations pertinentes mais des informations exhaustifs et rapide car une information ne value que ci elle vient dans le temps propices pour donner un plus au système d'information du Marketing.

Mots clef /
1-Marketing – système – information -
2-Systeme d'information du marketing (SIM)
3-La planification du marketing.
4-Le contrôle du marketing.

مــقــدمــة عـــــامــة

1- الإشكالية

يشهد العالم تطورا عميقا وسريعا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، هـذا التطور ينعكس بشكل أو بآخر على وظائف المؤسسة .

وتعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف داخل المؤسسة التي يطرأ عليها هذا التغـيير حـتى تتأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بشكل مباشر، وذلك باستخدام موارد جديدة مختلفة وعلى رأسها مورد المعلومات .

فالمعلومات ونظم المعلومات أصبح اليوم موردا أساسيا من موارد المؤسسة أكثر من أي وقت مضى، مثلها مثل الموارد الرأسمالية والبشرية، لكونها تساهم في رفع إنتاجية المؤسـسة وفعاليتـها، وسلاحا ماضيا في مواجهة المنافسة الحادة . فبعد أن كانت المؤسسة قبل أقل من ربع قرن تعتمـد بشكل أساسي على التقارير الو رقية التقليدية للنظم المعلوماتية، أصبحت اليوم تتعامل مع أكثر من عشرة أنظمة للمعلومات، يهدف كل منها إلى تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقـة والملائمـة وفي الوقت المناسب، إن كان على مستوى الإدارة العليا لأداء الوظائف التسويقية بفعاليـة وكفـاءة وبدرجة عالية من التكامل، أو على مستوى الإدارة القاعدية لتنفيذ العمليات والمعاملات اليومية .

وتظهر أهمية نظام المعلومات التسويقية بشكل خاص فيما يوفره لإدارة التسويق من معلومات وبيانات دقيقة عن المستهلكين، الطلب، المنافسين، العوامل الاقتصادية، التكنولوجية و السياسية في البيئة الخارجية، وكذا بيانات من السجلات الداخلية للشركة، وغيرها من البيانات التي تمكن إدارة التسويق من تحديد وقياس الفرص، تحليل الطلب والتنبئية، وتحليل قطاعات السوق وما شابه ذلك بالشكل الذي يساعد مدير التسويق في إعداد الخطط التسويقية والرقابة على تنفيذها، هذا مـن جهة.

ومن جهة أخرى، فإن أهمية النشاط التخطيطي يتجلى في كونه يمكن إدارة التـسويق مـن بلورة وتحديد الأهداف التي تعطي اتجاها واضحا ومحددا لمختلف أنشطة المشروع، وتحدد الأعمال والتصرفات اللازمة وتتابعها، وكذلك تحديد مختلف الإمكانيات الواجب تسخيرها لتحقيق هـذه الأهداف، كما أن التخطيط يساعد في تحليل جدوى هذه الأهداف ومدى ملاءمتـها للموقـف،

فضلا عن ذلك فإن الأهداف المحددة بدقة تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم علـــى مدى كفاءة العملية التخطيطية .

إن تقييم الخطط التسويقية ومعرفة مدى تنفيذها بشكل سليم يستلزم معرفة الإنجاز الفعلـــي والإنجاز المخطط لكي يتسنى إجراء المقارنة بينهما وكشف الانحرافات الخاطئة وتصحيحها، وهذا العمل ينجز بواسطة الرقابة التسويقية.

إن نجاح التخطيط التسويقي والرقابة عليه مرهون بقدرة نظام المعلومات التـــسويقية علـــى تزويد الإدارة العليا للمؤسسة بالمعلومات الضرورية لذلك، باعتباره القناة المعلوماتية الـــتي تـــربط المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية.

ومن مجمل ما سبق فإن الإشكالية الرئيسية التي نحاول الإجابة عليها من خلال هـــذه الدراســـة هي:

ما هو دور نظام المعلومات التسويقيـــــــــــة في توفير المعلومات الدقيقة والكافية للقيام بعملية التخطيط للنشاط التسويقي والرقابـــــــــــــة عليه؟

إن الإجابة على هذه الإشكالية يقودنا إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية آلاتية :

أ- ما مدى فاعلية المعلومات التسويقية في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

ب- ما هي طبيعة المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات التـــسويقية وتـــستخدمها إدارة التسويق لتحقيق أهدافها ؟

ج- ما هو دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي؟

د- ما هو دور نظام المعلومات التسويقية في الرقابة على النشاط التسويقي؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية التي سنحاول تأكيدها أو نفيها من خلال عملنا هذا:

- تعتبر المعلومات مصدرا مهما لحيـــاة المؤســـسة واســـتمرارها، ومـــوردا استراتيجيا لمواجهة المنافسين.
- يمثل نظام المعلومات التسويقية الإطار المتكامل لتـــدفق المعلومـــات مـــن مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها في تفعيل وظائف المؤسسة.

- على ضوء المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية تقوم إدارة المؤسسة بإعداد الخطط التسويقية بمختلف أنواعها.
- يعتبر نظام المعلومات التسويقية أداة فعالة في توفير معلومات كافية ودقيقة للأداء الرقابي على الأنشطة التسويقية.

2- أهداف الدراسة.

إن تناولنا لهذه الدراسة واختيارنا لهذا الموضوع ينبني على:

أ- تخصص الباحث في التسويق وميله إلى دراسة هذا الموضوع.

ب- تزايد الاهتمام بنظم المعلومات التسويقية، خاصة بعد الانفتاح الذي شهدته السوق الجزائرية على الأسواق العالمية وتحرير التجارة الخارجية وازدياد حدة المنافسة سواء الداخلية أو الخارجية.

ج- مع ظهور الثورة المعلوماتية التي شهدها العالم في هذا العصر، وأصبح المثل السائد " أن من يملك معلومة يملك فرصة تنافسية " فاستوجب على الشركات سواء كانت عمومية أو خاصة تبني نظام للمعلومات التسويقية من أجل بناء خطة تسويقية تؤثر على قدرتها التنافسية وبالتالي البقاء والاستمرار .

د- لفت انتباه إدارة الشركات الجزائرية لأهمية نظام المعلومات التسويقية ودوره في التخطيط والرقابة علي النشاط التسويقي.

3-المنهج المتبع في الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية وأسئلتها الفرعية والتحقق من صحة الفرضيات، اعتمدنا في دراستنا هذه على ثلاثة مناهج رئيسية وذلك لطبيعة البحث المتميزة بالامتداد النظري إلى ميادين شتّى بالإضافة إلى تنوع الدراسة و اختلاف الشركات ميدان البحث، وتتمثل هذه المناهج في:

- منهج دراسة الحالة.
- المنهج الوصفي.
- منهج المقارنة.

أ- منهج دراسة الحالة: يرتكز هذا المنهج على تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى، ومن ثم جمع المعلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية

وموضوعية للحصول على نتائج محددة يمكن تعميمها واقتراح أساليب معالجتها على حالات أخرى مشابهة[1]. وبذلك اعتمدنا على هذا المنهج في الشركات محل البحث حيث سنقوم بجمع البيانات والحقائق والآراء التي من شأنها أن تعطينا وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات .

ب- المنهج الوصفي: "الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم[2]"، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما تهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط و التحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل.[3]

ج- منهج المقارنة: بالإضافة إلى المنهجين سالفي الذكر، استخدمنا في بحثنا هذا أسلوب المقارنة على اعتبار أننا بصدد دراسة ظاهرة والمتمثلة في توفر نظام المعلومات التسويقية ودوره في عملية التخطيط والرقابة التسويقية في ثلاث شركات تختلفان من جوانب عدة.

4- خطوات البحث:

من أجل الإحاطة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية وواحد تطبيقي مبينة كما يلي:

- **الفصل الأول:** يعتبر مدخلا للبحث يعالج مفاهيم أساسية حول التسويق وأهميته، النظام ومكوناته، المعلومات وخصائصها، وأخيرا إدارة النشاط التسويقي ودورها في المؤسسة.

- **الفصل الثاني:** فخصصناه لماهية نظام المعلومات التسويقية من حيث مفهومه، أهميته، خصائصه ومكوناته، بالإضافة إلى عناصره الأربعة المتمثلة في المدخلات، عمليات المعالجة، المخرجات والتغذية العكسية.

---

[1] أحمد غريب: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، بدون دار النشر، عمان، 1983، ص101.

[2] عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.

[3] عمار بوحوش و محمد محمود الذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 29.

- **الفصل الثالث:** سنتطرق في هذا الفصل إلى نظام المعلومـات التـسويقية ودوره في عمليـة التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، حيث سنورد مفهوم التخطـيط التـسويقي وأهميتـه ومكوناته وأنواعه، الرقابة على النشاط التسويقي، مفهومها، خطواتها وأنواعها، ثم نوضح العلاقـة بين الرقابة والتخطيط للنشاط التسويقي، وبعد ذلك سننتقل إلى دراسـة دور نظـام المعلومـات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه.

- **الفصل الرابع:** يمثل الجانب التطبيقي قمنا من خلاله بدراسة حالة ثلاثة شركات وهي:

- شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة.
- شركة ملبنة الحضنة بالمسيلة.

حيث بدأنا بتوضيح منهجية الدراسة الميدانية، ثم التعريف بالشركات الثلاثة ميدان الدراسـة مع ذكر مراحل العملية الإنتاجية وكذا الموارد البشرية.

وختاما لهذا الفصل قمنا بتقييم نظام المعلومات التسويقية ودوره في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه من خلال تحليل الاستبيان الموجه للإطارات في الشركات محل البحـث، ثم تفـسير النتائج وفقا لفرضيات البحث.

وسنختم بحثنا هذا بخاتمة عامـة تتضمن النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها، وإعطـاء بعض التوصيات والاقتراحات وكذا آفاق الدراسة.

الفصل الأول

مفاهيم عامــــــــة حول إدارة النشاط التسويقـــي.

تمهـــــــيد:

الهدف من هذا الفصل هو إبراز مفاهيم أساسية حول الموضوع، وذلـــك مـــن خـــلال المباحث التالية :

- ماهية التسويـــــــق
- ماهية النظـــــــــــام
- ماهية المعلومـــــات
- ماهية إدارة النشاط التسويقي

حيث يتناول المبحث الأول الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو مفهوم التـــسويق؟ ومـــا هـــي وظائفه الأساسية ؟ وما هي مكونات المزيج التسويقي ؟

ويتناول المبحث الثاني مفهوم النظام ومكوناته، تصنيفات النظم، وكيف يمكن اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا؟ .

بينما المبحث الثالث فيتناول مفهوم المعلومة وخصائصها، المعلومة الاستراتيجية بين الأمنيـــة والسرية، وكذا دور المعلومات في المؤسسات.

أما المبحث الرابع و الأخير فيتضمن ماهية إدارة النشاط التسويقي من حيث المفهوم، الأهمية، الوظائف، مع ذكر الإطار التنظيمي لإدارة التسويق .

المبحث الأول : ماهيـــة التسويـــــــــــق

إن الوظيفة التسويقية وظيفة شاملة ومتكاملة، فهي تدور في حلقات مستمرة ومتصلة ومنتظمة، كما أنها تحتاج إلى قدرات فنية وقدرات إدارية تعمل على تحقيق كفاءة تخطيط مختلف الأنشطة وتنميتها .

وبتطور مفاهيم التسويق تمكنت المؤسسات في الدول المتقدمة من اكتشاف الفرص الكامنة للنمو والتقدم، لكن بقيت ولازالت المؤسسات في الدول النامية تركز على الناحية الإنتاجيـــة دون الاهتمام بوظيفة التسويق.

وضمن هذا الإطار فإنه يستوجب على المسيرين في المنشآت الإنتاجية أو الخدمية أن يكون لديهم الإدراك والوعي الكافي بأهمية دور التسويق في عملية التنمية والتقدم . وهذا ما نريد تقديمه في هذا المبحث .

المطلب الأول: مفهــــوم التسويــــــق

إن كلمة تسويق Marketing هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني Markatus والذي يعني السوق، وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية Markari والتي تعني المتجر [1].

والتسويق قد مر في تعريفه بعدة تعاريف ومفاهيم متعددة، إبتداء من المفاهيم التقليدية وصولا إلى المفاهيم المعاصرة، ذلك أن التسويق يعبر عن الوضعية الاقتصادية التي يعرفها العالم، فالتعاريف التقليدية كانت مرتبطة بالمفاهيم الإنتاجية و البيعية، أما التعاريف العصرية فترتبط أكثر بالمستهلك النهائي .

ويمكن أن نذكر بعضا من هذه التعاريف كما يلي :

1. **تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق American Marketing Association (AMA)** : تعرف التسويق على أنه " جميع أوجه النشاط التي تؤدي إلى انسياب الـــسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي [2] ".

---

[1] عبد السلام أبو قحف:التسويق- وجهة نظر معاصرة -، الإشعاع الفنية للطباعة و النشر، مصر، 2001، ص 45.

[2] محي الدين الأزهري: إدارة النشاط التسويقي - مدخل استراتيجي-، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 11 .

2. **تعريف Philip Kotler** : إن التسويق " هو نشاط إنساني موجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل[1] ".

3. **تعريف Y .Fournis** : يعرف التسويق على أنه " السير على قواعد علمية لكل نشاطات المؤسسة التي تساهم في إنشاء وتحضير وتوزيع المنتجات أو الخدمات بطريقة ذات مر دودية، بهدف تلبية الطلب الحاضر أو المستقبلي للمستهلكين [2] ".

4. **تعريف الجمعية البريطانية للتسويق:** على أنه " عملية إدارية مسئولة عن تحديد، توقع إشباع حاجات المستهلك مع تحقق ربح [3]".

5. **تعريف رو برت كنج Robert King:** يعرف التسويق على أنه " فلسفة إدارية تتعلق بتعبئة واستخدام جهود المشروع جميعا والرقابة عليها بغرض مساعدة المستهلكين على حل مشكلات شرائية مختارة على النحو الذي يتمشى مع الدعم المخطط للمركز الربحي للشركة [4]".

6. **تعريف محمد سعيد عبد الفتاح:** يعرف عبد الفتاح التسويق من خلال الهدف الذي يسعى إليه فيقول " هو تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وتفهمها في ضوء طاقات المنشاة، ثم تعريف المختصين بها لكي يشكلوا المنتجات وفقا للحاجات السابق تحديدها ثم توصيل هذا كله إلى المستهلك مرة أخرى[5] ".

7.تعريف مصطفي محمود أبو بكر : يقول " التسويق هو عملية نظامية ونشاط مهني من خلاله يتم التلاقي المتواصل بين إدارة وأهداف العميل والمنظمة بما يحقق المنافع والمكاسب المشتركة بينها [6] " .

8.تعريف بيتر دراكر(Peter Drucker):" التسويق هو توصيل المنتوج الصحيح للمستهلكين في المكان المناسب وبالسعر المناسب مع الإشهار المناسب [7]".

---

[1] Philip Kotler: Marketing Managemant - Analysis; Planning and Control- , Prentice -Hall , Inc, Edition pupli-union, 1996, p 5 .

2 Mohamed Seghir Djitli: Comprendre le Marketing, Edition Berti, 1990, p 12.

[3] محمد مصطفى الخشروم ونبيل محمد مرسي: إدارة العمال المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الأولى، مكتبة الشقري، القاهرة، 1998، ص 441 .

[4] صديق محمد عفيفي: إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001، ص 25 .

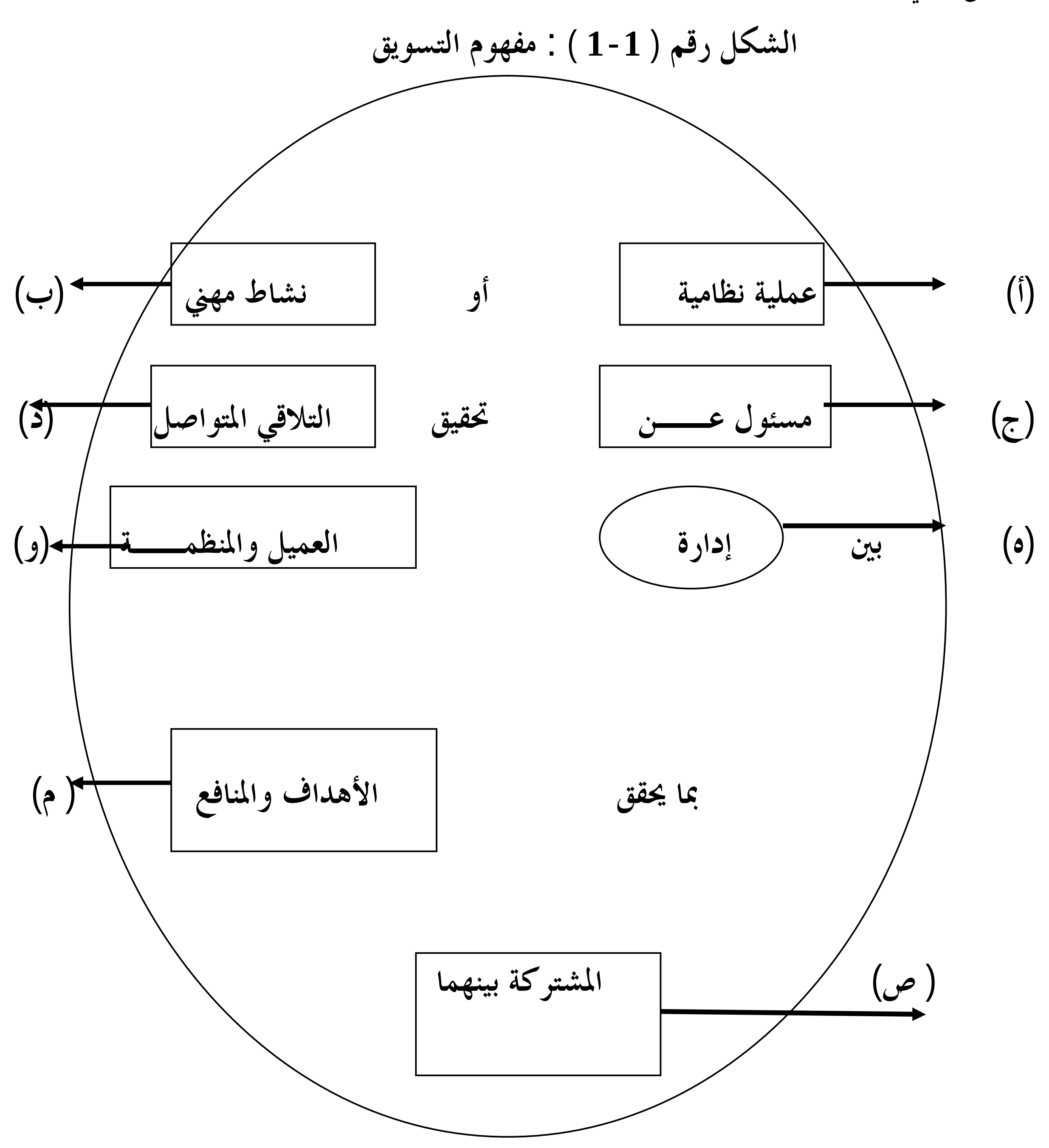
[5] محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992، ص 12 .

[6] مصطفى محمود أبو بكر: إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004، ص 81.

[7] توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص 18-19 .

هذه بعض النماذج من التعاريف التي قدمها أصحابها من زوايا مختلفة، ينظر كل منهم من خلالها إلى التسويق، ويتضح مفهوم التسويق بصفة جلية في تعريف مصطفى محمود أبو بكر، فقد جاء تعريفه أكثر شمولا للتعاريف التي ذكرت، والذي سوف نتناوله بالتحليل والتفصيل موضحا في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1) : مفهوم التسويق



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 81 .

يتضح من الشكل (1-1) أن التسويق يتكون من أركان رئيسية، وتتمثل هذه الأركان والمبادئ والأسس فيما يلي [1]:

(أ)- التسويق كعملية: التسويق نظام مركب من مجموعة مترابطة ومتداخلة من المهام والمراحل والأدوات يقوم بها أطراف عدة من خلال التعاون والتفاعل والتنسيق فيما بينها، وأن كفاءة وفاعلية التسويق تتوقف على محصلة كفاءة وفاعلية أداء الأطراف المختلفة لأدوارها ومسؤولياتها في عملية التسويق .

(ب)- التسويق كنشاط: فالتسويق هو نشاط إداري رئيسي خلاق مرتبط بصورة ووثيقة وقوية ببقية الأنشطة الإدارية الأخرى؛ كالإنتاج، والتصميم، والشراء، والتمويل، والأفراد ..في المشروع.

(ج)-التسويق مسئول عن: يعني هذا أن التسويق كنشاط أو عملية، وليس التسويق كأفراد يعملون في مجال التسويق، حيث أن التسويق كنشاط أو كعملية يمتد خارج حدود مهام وواجبات أفراد التسويق، وعلى سبيل المثال : المسؤولية عن توفير المنتج أو الخدمة بمواصفات تلبي احتياجات العميل وتشبع رغباته، لا تقتصر فقط على واجبات أفراد التسويق، كما أن مسؤولية توصيل المنتج أو الخدمة وإتاحتها للعميل في المكان والوقت المناسب لا تقتصر فقط على واجبات أفراد التسويق أيضا .

(د)- تحقيق التلاقي المتواصل: التسويق لا يتمثل هدفه في مجرد إتمام التبادل أو إنهاء عملية البيع للعميل، وإنما يمتد نطاق هدف نشاط التسويق لتحقيق مفهوم الشراكة بين العميل والمنظمة وتوثيق العلاقة بينهما إلى ما يشبه الشراكة أو الاتفاق أو التعاقد الذي يوثق الارتباط المستمر المتواصل بينها

(ه)- تلاقي وتواصل الإدارة: يعني هذا أن نشاط التسويق لا يقوم على أساس مجرد رغبة عارضة أو هدف مؤقت أو تصرف عشوائي محدود الأبعاد لدى العميل أو المنظمة، وأن نشاط التسويق كمهنة لها أسس و أصول يتم ممارستها كعملة ذات وجهين هما :

الوجه الأول: إن عملية التسويق تتم عند تحقق وتلاقي الإرادة الواعية الناضجة الرشيدة لكل من العميل والمنظمة، ويفترض ذلك أن كلا الطرفين على معرفة ووعي وإدراك أن مصلحته تقتضي التعامل والتواصل مع الطرف الآخر .

الوجه الثاني: إن من أحد أهم وظائف نشاط التسويق ومسؤولياته أن ينشئ هذا الإدراك وأن يعمق هذه الفلسفة بان التعامل والعلاقة بين العميل والمنظمة يجب أن تتم على أسس رشيدة

[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، بتصرف، ص82-84.

موضوعية عادلة، بافتراض أن كل طرف يتمتع بأهلية كاملة تؤهله لتحديد أهدافه ومصالحه، وكذلك تمكنه من التعرف على أهداف ومصالح الطرف الآخر .

(و)-إدارة العميل والمنظمة: التسويق يقوم على أسس استراتيجية، و أن إرادة و أهداف العميل هي واحدة وليست إرادتين أو مصلحتين أو مجموعتين من الأهداف متعارضة يجب التوفيق بينهما، أي أنها ليست علاقة، مكسب / خسارة ، وإنما هي علاقة، مكسب / مكسب . ويعني هذا أنه يقع على وظيفة التسويق مسؤولية تحقيق ما يلي :

- ترشيد وعي وفكر المنظمة (قيادات ومديرين وعاملين) بخصائص العميل وقدراته وحاجاته وأهدافه وطموحاته، والتأكد من مراعاة ذلك عند صياغة الاستراتيجيات ووضع السياسات والأهداف وإعداد الخطط والبرامج ذات العلاقة بقضايا وأهداف العميل .
- التعرف على اتجاهات العميل، والعمل على توعية وترشيد منهج تفكيره وقراراته من خلال تزويده بالبيانات والمعلومات التي تؤهله وتمكنه من اتخاذ قراره على أسس رشيدة .

(ص)- تحقيق الأهداف والمنافع: يعد تحقيق الأهداف والمنافع أحد المعايير الرئيسية للحكم على نجاح نشاط التسويق، ومن أهم هذه الأهداف والمنافع :

- تحقيق رضا العميل وتعميق انتمائه وولائه للمنظمة، وولائه للمنتج أو الخدمة .
- ترشيد الإنفاق على جهود التسويق من خلال دقة وموضوعية الموازنة الترويجية التي تتضمن بنود ومبالغ الإنفاق وتوقيتها ومبرراتها وضوابطها .
- إنشاء وتنمية العلاقات المثمرة بين الأطراف ذات العلاقة،سواء داخل المنظمة أو خارجها .

(م)- الأهداف والمنافع المشتركة بين العميل والمنظمة: إن وظيفة التسويق تعمل على إزالة الفجوة المحتملة بين أهداف ومنافع كل من العميل والمنظمة، وخلق منطقة مشتركة بينهما، وتوسيع هذه المنطقة حتى تصل إلى حالة تطابق، والارتباط العضوي بين أهداف ومنافع العميل والمنظمة معا، ويتطلب ذلك ما يلي :

- تنمية إدراك المنظمة (قيادات ومديرين وعاملين)، فنجاح المنظمة وبقاؤها واستقرارها ونموها مرهون بتحقيق أهداف ومنافع العميل ورضاه عن المنظمة ومنتجاتها وسياساتها .
- تنمية وعي وإدراك العميل بأن قدرته على تحقيق أهدافه والحصول على منافعه مرهون بنجاح المنظمة وبقائها واستقرارها ونموها من خلال تأكيدها بأنها وجدت من اجله واثبات أنها حريصة على إرضائه وكسب ثقته .

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للتسويق

إن التسويق لا يشمل فقط أوجه النشاط التجاري المطلوب لتدفق السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين، وإنما يشمل أيضا الخطط التي تهدف إلى تكييف وإعداد السلعة تبعا لخصائص الطلب عليها، نظرا لأن رجال التسويق هم أكثر اتصالا بحاجات المستهلكين ورغباتهم من رجال الإنتاج، فكلما كانت قرارات رجال التسويق صائبة وأدوا مهمتهم على أكمل وجه كلما كانت المر دودية اكبر، لأن رجال التسويق يتحملون الجزء الأكبر من مسؤولية تحديد طبيعة السلع المطلوب إنتاجها، لذلك فانه يمكن تقسيم التسويق إلى وظائف أساسية هي[1]:

1 – إعداد الاستراتيجيات (التخطيط): إن عملية إعداد الاستراتيجيات التسويقية تقوم على أساس وضع المبادئ وتنظيم نظام القرارات بمراعاة الدخل الحسن لمختلف الوسائل الموجودة، و الحث على تطبيقها مع انفعالات السوق بغرض مقابلة مطالب المستهلك مما يساعد على تحقيق حجم من المبيعات بتكلفة مناسبة .

فعملية وضع الخطة التسويقية ما هي إلا ثمرة قرارات، والاتجاهات الموضوعة من طرف الاستراتيجية التسويقية .

2- البحث والدراسة: إن المؤسسة تعتمد في هذا الجانب على نسبة كبيرة من إجراءات نظام المعلومات التسويقية، هذه الأخيرة التي تعتمد بدورها على دراسة السوق والبحوث التسويقية، التي تتمثل في عملية جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، وهذه المعلومات تمكننا من الانتقال من تعريف المشكل إلى اقتراح الحلول.

وتهتم هذه الوظيفة بجمع المعلومات عن المستهلكين والمنافسين والموردين والموزعين، وكذلك عن العوامل الاقتصادية، والعوامل التكنولوجية – الطبيعية، والعوامل الاجتماعية- الثقافية، والعوامل السياسية- القانونية وغيرها التي تؤثر على منظمات الأعمال وقدرتها التنافسية و تحليلها. فهي بذلك تشكل القاعدة اللازمة لإنتاج السلع بالكميات المناسبة وبواصفات وخصائص تتفق وأذواق ورغبات المستهلكين، وتحقق لهم أكبر قدر ممكن من الإشباع ، وكذلك لإعداد تنبؤات صحيحة فيما يتعلق بالعرض من السلع والطلب عليها [2].

3- الإعلان ، الإشهار، البيع: إن ترقية المبيعات بمفهومها الدقيق هي مجموعة من التقنيات التي تؤدي إلى الزيادة السريعة في كمية المبيعات أو حجمها، وهذا بتقديم عدة حوافز والتي منها تقديم

---

[1] صلاح الشناوي: الإدارة التسويقية الحديثة-المفهوم والاستراتيجيات-، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص 137.

[2] محمد أمين السيد علي: أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 32-33.

الامتيازات للموزعين أو مستهلكي المنتوج أو الخدمة، هذا الأخير الذي يختلف عن عناصر سياسة الاتصال (الإشهار، قوة البيع ، العلاقات العامة) بأهدافه وفتراته وإنجازاته .

4- مراقبة الجهد التسويق: إن الأحداث الخارجية لا تتوقف عن مفاجأة المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى المراجعة المستمرة للاستراتيجيات والخطط التسويقية. فيتوجب على أي مسئول أن يحرص على مراقبة ثمرة جهود المؤسسة والقيام بالتعديلات اللازمة، فهذا لا يكون فعلا إلا إذا استعان بالرقابة التي تضمن الأهداف المسطرة .

والرقابة عبارة عن جزء منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية، لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها واتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من جميع موارد المنظمة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة[1].

إن مراقبة النشاطات التسويقية تكمن في تحليل المبيعات التكاليف، المر دودية، ومراقبة تطور الأسواق وسلوك المستهلك وتطور حاجياتهم، وهذا نتيجة تحقيق الأهداف المسطرة .

المطلب الثالث: المزيج التسويقي Marketing Mix.

يتطلب القيام بالنشاط التسويقي تخطيط ورقابة الأنشطة التسويقية، ودراسة الأسواق المستهدفة من خصائصها وحجمها و تفضيلاتها، ودرجة المنافسة التي تسودها بغية تقديم ما يتناسب من سلع وخدمات تلبي حاجات ورغبات المستهلكين بالسعر المناسب وفي المكان والزمان المناسبين وتعريف المستهلك بوجود السلعة ومحاولة خلق الطلب أو خلق الحاجة لديه وتحويل هذه الحاجة أو الرغبة إلى طلب فعال باستخدام عناصر التسويق الحديث، أو هي عبارة عن عناصر المزيج التسويقي.

ويعرف المزيج التسويقي " بأنه مجموعة من المتغيرات التي يمكن مراقبتها لإيصالها إلى المستوى الذي يمكن أن تستخدمها المنشاة للتأثير على سوقها المستهدف [2]".

ويعرف أيضا " المزيج التسويقي هو مجموعة الوسائل المستخدمة من طرف المؤسسة في إطار مسعى تسويقي [3]" .وكذلك " يطلق على مجموعة الأنشطة التسويقية المستخدمة لفظ المزيج التسويقي

---

[1] محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر و الطباعة و التوزيع، عمان، بدون سنة النشر، ص 172.

[2] خالد الراوي و حمود السند: مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص55.

[3] Y. Legolven: Dictionaire Marketing, Banque, Assurance, édition Banque, Paris, 1985, p81.

الذي يعتبر مفهوما متعارفا عليه بين رجال التسويق، ويمثل المزيج ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية الذي يمكن التحكم بواسطة المؤسسة الموجهة إلى قطاع تسويقي معين للمستهلكين "[1]

من خلال هذه التعاريف السابقة يتضح أن المزيج التسويقي له هدفه وأهميته، التي تشير إلي التكامل والتنسيق التام بين عناصر المزيج التسويقي، حيث يجب أن يوضع هذا المزيج على ضوء طبيعة واحتياجات السوق المستهدفة، كما يمكن أن يكون للمؤسسة مزيجا تسويقيا واحدا أو أكثر، وذلك راجع إلى طبيعة السوق المستهدفة ومدى اختلافها .

وفيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي فهناك اتفاق عام متعارف عليه ومقبول بين العاملين والدارسين في مجال التسويق على أنه يتكون من أربعة عناصر رئيسية كما هو موضح في الشكل(1-2) وهي :

- السلعة Product
- السعر Price
- الترويج Promotion
- التوزيع Place

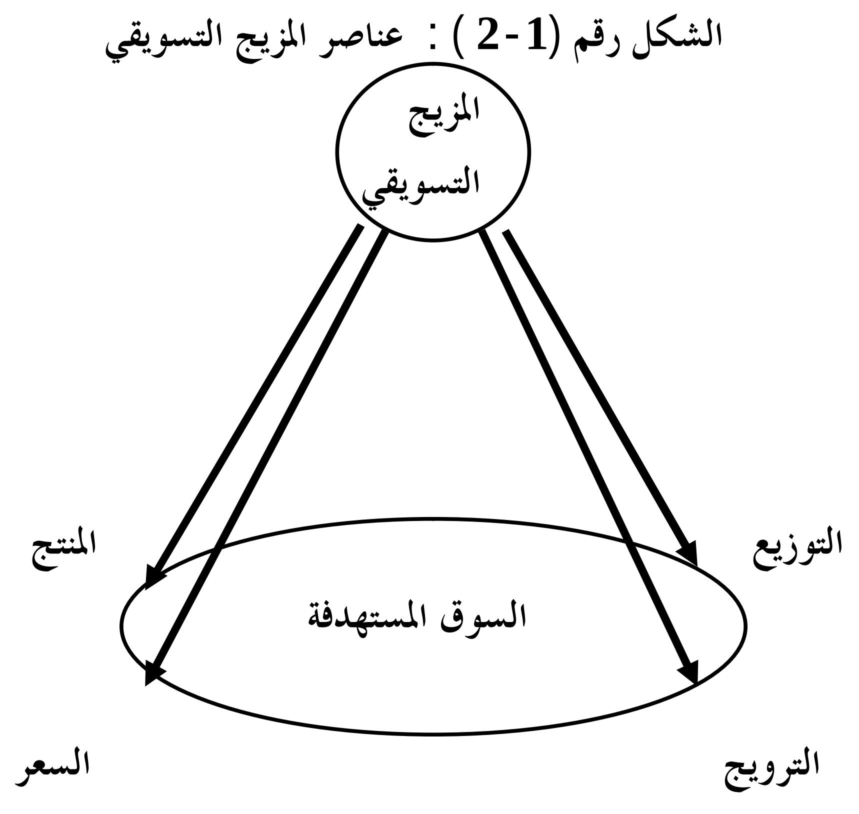
1- السلعة :

يشير مصطلح السلعة أو المنتوج لمؤسسة " هو ما تعرضه على زبائنها المحتملين، يمكن أن يتعلق بأشياء مادية أو خدمات غير مادية، لكن عامة المنتوج هو تركيب لأشياء مادية وخدمات "[2] . وعلى رجل التسويق الناجح أن يدرك المنتجات الأكثر ملاءمة للعملاء وذلك من خلال ممارسته للعديد من الوظائف التسويقية في مقدمتها بحوث التسويق، تطوير المنتجات الحالية، دراسة حياة المنتوج، وهذا فضلا عن تقديم مجموعة من الأنشطة التي تسهل على المستهلك اقتناء واستخدام المنتجات مثل : تمييز المنتجات بالعلامة التجارية، تصميم العبوة، تقديم الضمان، الخدمة، الصيانة وقطع الغيار التي تضمن بقاء المنتجات .

[1] محمد فريد الصحن: مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطباعة، القاهرة، 1993، ص 31 .

[2] Yves Kordey et Bernard Perconte: Conaitre Le Marketing , Breal,1990, p139.

الشكل رقم (1-2) : عناصر المزيج التسويقي



المصدر: محمد أمين السيد علي، مرجع سابق، ص 43.

2 – السعر:

هو عملية موازنة المنافع التي يحصل عليها المشتري بالقيم النقدية التي يمكن أن يدفعها ، وهي عملية معقدة ترتبط باعتبارات اقتصادية وسلوكية متعددة، وكما يشتري العميل المنتجات بالنقود، فان رجال التسويق يشترون نقود العميل بمنتجاتهم، ويبنى مزيج التسعير على دراسة متأنية للعوامل المؤثرة في العرض والطلب، وقدرة المستهلك على الدفع فعليا، كما أن عدم الدقة في تحديد الأسعار سلاح ذو حدين، إما أن يفقد العميل وإما أن يفقد الربح . لذلك فان على المؤسسة أن تضع استراتيجية التسعير التي تتناسب مع الموقف التسويقي .

3 –التوزيع:

يعرف التوزيع على أنه " الوظيفة التي تمكن من وضع السلع والخدمات تحت تصرف المستعمل، وذلك في الوقت والمكان المناسب، وبالحجم المناسب له، أي من المنتج إلى المستهلك النهائي "[1]. ويتماشى هذا النشاط مع العديد من الأنشطة المركبة والتي تتمثل في أنشطة التوزيع المادي للسلع والخدمات، مثل النقل والتخزين، واختيار استراتيجية التوزيع المناسبة . هل سنقوم بالتوزيع المباشر أم نلجأ إلى الوسطاء، وان كان استعمال الوسطاء في الوقت الراهن أصبح شبه

[1] Arman Dayen: Le Marketing, édition dahleb, alger, 1993, p 57.

ضروري كما يوضح ذلك Philip Kotler حيث يقول " في اقتصاد عصري من النادر جدا أن صانع يبيع مباشرة بضائعه للمستعمل النهائي حيث وسطاء متعددين تحت تسميات مختلفة، تتوسط بين المنتج والمستهلك بغية القيام بمجموعة الوظائف "[1] .

4- الترويج:

ليس للمؤسسة أن تترك منتجاها للمستهلك كي يتعرف عليها بمحض الصدفة،بل عليها أن تسوقها إليه، وتعرفه وتحدثه عنها، إذا كانت جادة في الوصول إلى المستهلك، فسبيلها إليه هو عملية الاتصال من خلال مزيج ترويجي متكامل يتضمن قدرا من أنشطة الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات والعلاقات العامة، وبالتالي فان الترويج هو المتحدث الرسمي عن الأنشطة التسويقية.

وهنا يجب أن نؤكد أن وظيفة مدير التسويق هنا هو إيجاد المزيج المناسب من هذه العناصر الأربعة، وذلك وفقا لمتطلبات البيئة التسويقية، وحسب البيانات المتوفرة عن هذه البيئة ومن كافة جوانبها، وكما هو معلوم فانه يتم الحصول على البيانات والمعلومات التي يتم على ضوئها اتخاذ القرارات من خلال بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية .

وخلاصة القول هي: أن السياسات التسويقية التي ترسمها إدارة المنشاة تتأثر بجملة من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، وقد تتمكن إدارة المنشأة من السيطرة على العوامل الداخلية أو سهولة التحكم فيها، وعموما هي العوامل المتعلقة بالمزيج التسويقي .أما العوامل الخارجية، والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنشأة فيصعب على الإدارة السيطرة عليها، وتشمل هذه العوامل : البيئة التنافسية، والاقتصادية، القانونية و البيئة الاجتماعية.

[1] Philip Kotler et Bernard Dubois: Marketing Management, 9em éditiont, édition Publi-Union, 1997 , p 560 .

المطلب الرابع: أهمية التسويق.

يمكن تحديد أهم الفوائد المترتبة على دراسة التسويق وتطبيقه من قبل المنظمات والأفراد فيما يلي:

1-تساعد الوحدات المتخصصة بالتسويق(دوائر، أقسام،...الخ)عن طريق قيامها بدراسات وبحوث التسويق المنظمات العاملة فيها بما يلي[1]:

أ-تقدير حجم الطلب على منتجاتها.

ب-إيجاد الفرصة التسويقية الممكن استغلالها.

ج-إشباع حاجات ورغبات مستهلكيها وبالتالي تحقيق أهدافها العامة التالية: البقاء، الاستمرار، تحقيق أقصى أرباح، وتحقيق حصة سوقية عالية.

د-إنتاج سلع جديدة متنوعة تتيح الفرصة أمام المستهلك للاختيار بما يتفق وأذواقه وميوله وإمكانياته الشرائية.

2-يخلق التسويق عددا من المنافع المرتبطة بالسلع كالمنفعة الزما نية المتعلقة بتأمين السلعة في الأوقات المناسبة للمستهلكين، والمنفعة المكانية المرتبطة بتوفير السلعة في المكان المناسب للمستهلكين، ومنفعة الحيازة المتعلقة بتحويل ملكية السلعة من المنتج أو البائع إلى المستهلك، وغيرها من منافع أخرى.

3- يساهم التسويق بطريقة غير مباشرة في تحسين مستوى الأفراد من عدة نواحي[2]:

أ-يوفر التسويق أفضل الوسائل التي يمكن إتباعها لتحقيق الإشباع المطلوب من خلال الابتكارات وتقديم المنتجات الجديدة من حين إلى آخر.

ب- يخلق التسويق تطلعات جديدة لدى الأفراد لرفع مستوى معيشتهم عن طريق اقتناء السلع التي توفر لهم سبل الحياة المريحة وتساهم في زيادة إنتاجهم، ويتم ذلك بإتباع أسلوب البيع بالتقسيط مثلا للسلع المرتفعة الثمن لحث المستهلك على اقتنائها.

ج-إن الأداء الفعال للجهود التسويقية يؤدي إلى زيادة تفضيلات المستهلك لمنتجات الشركة ومن ثم يدعم مركزها المالي مما يشجعها على الابتكار وتقديم سلع جديدة تساهم في رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع.

---

[1] محمد أمين السيد علي، مرجع سابق، ص 23.

2 محمد أمين السيد علي، مرجع سابق، ص23-24.

المبحث الثاني : مــاهية النظــام .

يعتبر النظام العنصر الأساسي في أنظمة المعلومات، حيث لا يمكن التحدث عــن نظــام للمعلومات دون وجود نظام يستند إليه ويستمد منه قواعده ومبادئه، ولا تنحصر أهمية النظام في نظام المعلومات فقط، بل تنصرف إلى كل أنواع العلوم والمعرفة التي تتخذ النظام كمنطلق ومنهج لها. وفي الواقع فان فكرة النظام تعود إلى عصور زمنية قديمة، لكن المفهوم الحالي لهــذه الفكــرة يختلف عن ما كان عليه قديما في مضمونها وتطبيقها في مختلف مجالات الإدارة والعلوم الإنــسانية والطبيعية. وهذا ما نريد التطرق إليه في هذا المبحث من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مفهوم النظام

توجــــــد عدة تعاريف للنظـــــــــــام أهمها :

تعريف أول : "النظام هو بنية متواصلة التنفيذ مكونة من عدة أطراف تعمل معــا للوصــول إلى تحقيق هدف مشترك، وكلمة نظام تتضمن ترتيب، تخطيط، طريقة تنظيم[1] ".

تعريف ثاني : " النظام هو مجموعــــة العناصر أو الأجزاء التي تنظم فــي تكوين كل معقد [2] "

تعريف ثالث : "النظام هو مجموعة ذلك الكل المنظم والمركب، الذي يجمع ويربط أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا [3] " .

تعريف رابع : " النظام مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة وفي نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين [4]"

تعريف خامس: " النظام مجموعة مترابطة ومتجانسة من الموارد والعناصر (الأفراد ، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات.) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين (حدود النظام)، وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف العامة في ظل الظروف أو القيود البيئة المحيطة [5]" .

---

[1] Issac Getz: Systéme d'information l'apport de la psychologie cognitive, Revue Françaisede gestion, Juin/Juillet/Aout 1994.

[2] محمد علي شهيب: إدارة العمليات والإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، مطبعة جامعة القاهرة، الطبعة الرابعة، مصر، 1989، ص 27 .

[3] محمد يسري قسوة: التنظيم ومفهوم النظام، مجلة البنوك الإسلامية، العدد 52، فيفري 1987، ص 50.

[4] سليم إبراهيم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2002، ص 27 .

[5] أحمد حسين علي حسين: تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 -2003، ص 32.

من خلال جملة التعاريف السابقة يمكن استخلاص جملة من خصائص النظام [1]:

1-العناصر:

فالنظام يجب أن يتكون من خمسة عناصر، أي أكثر من عنصر واحد، فذرات الهيدروجين والأكسجين هي عناصر، ولكن لا تشكل كل واحدة وبمفردها نظاما .

2-العلاقات:

أي يجب أن يكون هناك علاقات منطقية وتكاملية واضحة بين كل عناصر النظام، فالنظم الميكانيكية تحقق هذا الشرط، فالعناصر التي تتكون منها الساعة والسيارة بعضها بعضا منطقيا وعمليا .

3-آليات عمل:

من المفترض أن يعمل النظام وفق آليات عمل معينة ومتناسقة حتى يؤدي غرضه، فتواجد عناصر النظم أو تكاملها لا يكفي وحده بل لابد من وجود آلية عمل تحكم علاقاتها وتكاملها، فحتى تدور عجلات السيارة، لابد من أن يعمل المحرك والأنظمة الأخرى الكهربائية والمائية،وفق آليات تتناغم مع بعضها .

4- العمل في نطاق محدود:

أي أن للنظام حدودا مميزة، وان كانت متداخلة مع الأنظمة الأخرى المجاورة، فإذا لم يكن للنظام حدود مميزة فمن الصعوبة بمكان تعيين ما هو ضمن النظام وما هو خارجه .

5- تحقيق هدف معين:

إن النظام الطبيعي أو النظام الاصطناعي يعمل عادة لتحقيق هدف محدد، فالنظام الميكانيكي للساعة صمم ليخبرنا عن الوقت، وهكذا السيارة لتقطع المسافات بسرعة .

المطلب الثاني: مكونات النظام

يتشكل النظام من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي تجمعها علاقات وظيفية، وتتفاعل فيما بينها قصد تحقيق أهداف مشتركة، وهذه العناصر هي :

1-المدخلات Input: هي كل ما يدخل إلى النظام من عناصر وبيانات ومعلومات، سواء كان مصدر هذه العناصر البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية .

2-العمليات: هي كل الأعمال والوظائف والأنشطة التي تجري على المدخلات لتحويلها إلى مخرجات .

[1] سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص27-28 .

3- المخرجات Output: هي كل ما ينتج عن عملية التحويل والمعالجة، ويمكن أن تكون في شكل منتجات أو خدمات أو معلومات وغير ذلك.

4-حدود النظام: يتميز كل نظام بمحيط داخلي وخارجي، وتمثل الحدود الفاصل بين هذين المحيطين، وقد تكون هذه الحدود مادية كما يمكنها أن تكون غير مادية، وتكمن أهمية الحدود عند تصميم النظام حيث يتم التمييز بين العناصر والمكونات التي تنتمي لهذا النظام وتلك التي لا تنتمي .

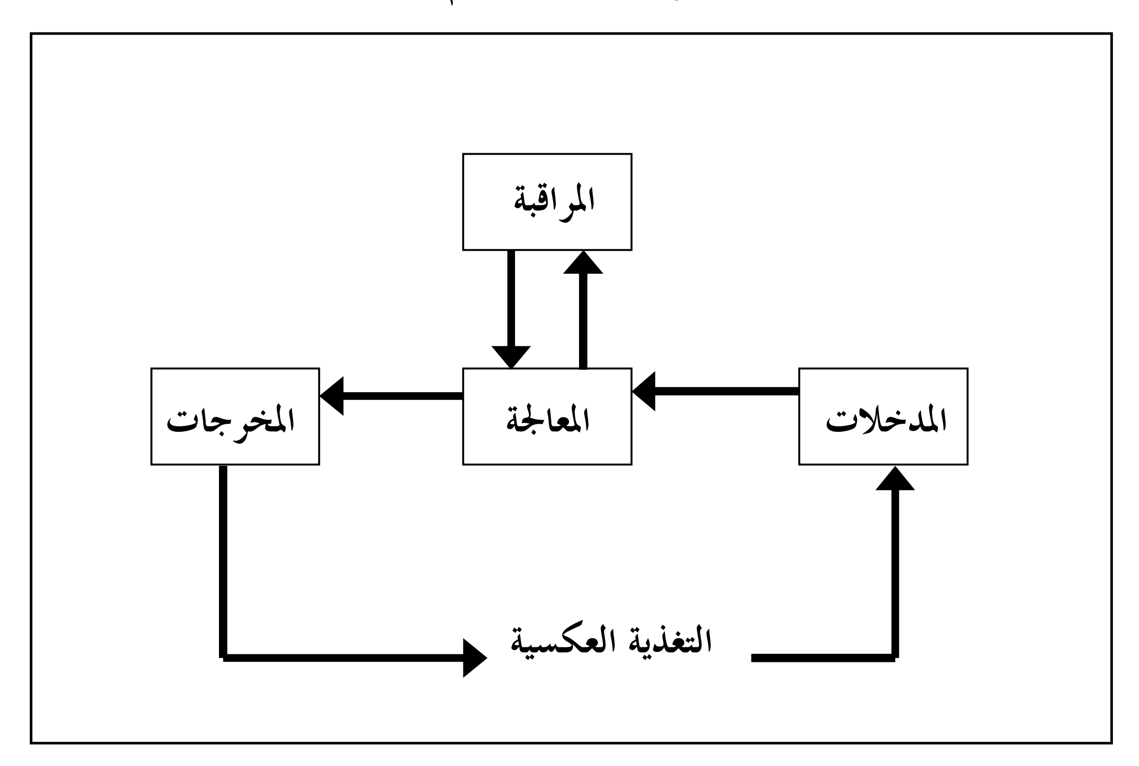
5- المراقبة Control :وتهدف إلى متابعة جميع العمليات التي تتم داخل النظام .

6-التغذية العكسية Feedback : يقصد بها استرجاع المعلومات لمقارنتها بالمعايير والأهداف المسطرة مسبقا وتحديد الانحرافات .

ويمكن أن نختصر النظام ومكوناته في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-3) : مكونـــــات النظام

حدود النظـــــــــام



المصدر : كامل السيد غراب و فادية محمد حجازي: نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري-، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، 1999، ص 72 .

المطلب الثالث : تصنيفات النظم

يمكن تصنيف النظم على أساس خاصية أو أكثر في هذه النظم، فمثلا يمكن تصنيف الـــنظم على أساس نشأتها إلى نظم طبيعية ونظم إصطناعية، أو على أساس علاقتها بالبيئة المحيطة بهـــا إلى نظم مفتوحة ونظم مغلقة، أو على أساس هيكلها الأساسي إلى نظم بسيطة ونظم معقدة، أو على أساس درجة التأكد إلى نظم محددة ونظم احتمالية، ونوضح هذه التطبيقات كما يلي [1]:

1-النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية :يعرف النظام الطبيعي بأنه ذلك النظام الـــذي لا دخـــل للإنسان في وجوده، بل هو من صنع الله سبحانه وتعالى مثل الإنسان نفسه ومثل الكون والشمس والقمر والنهار والأمطار ...الخ .

أما النظام الإصطناعي فهو من صنع الإنسان باستخدام الموارد والعناصر والأســباب الـــتي سخرها الله له، ومن أمثلة النظم الاصطناعية الـــشركات والهيئـــات والتعاونيـــات والجامعـــات والمستشفيات وما شابه ذلك . وبطبيعة الحال لا يعمل النظام الاصطناعي بذاته تلقائيا كمـــا هـــو الحال في النظام الطبيعي، لذلك يحتاج النظام الاصطناعي إلى من يصممه وينفذه ويديره ويـــشرف على تشغيله لكي يستمر هذا النظام في الوجود وهو ما يعرف حاليا بدراسة النظم .

2-النظم المفتوحة والنظم المغلقة : يعرف النظام المفتوح بأنه ذلك النظام الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها، بمعنى أن التغيرات في الظروف البيئية المحيطة بالنظام تؤثر على مدخلات وعمليات التشغيل ومخرجات النظام، وبالتالي يجب أن يتصف النظام بالمرونة الكافية للتأقلم مـــع الـــتغيرات البيئية المحيطة حتى يمكن المحافظة على استمراره في الوجود، فمثلا يجب على الـــشركة في مجـــال الأعمال أن تعدل من منتجاتها وفقا للتغيرات في أذواق ورغبات المستهلكين .

أما النظام المغلق فهو ذلك النظام الذي لا يوجد أي تفاعل بينه وبين البيئة التي يعمل فيهـــا، لذلك لا يتأثر هذا النظام بالتغيرات التي تحدث في الظروف البيئية، فمثلا نظام الرقابة والتحكم في معامل تكرير البترول يعمل ذاتيا بالكامل، ولا يوجد أي تعامل بينه وبين البيئة المحيطة.

3-النظم البسيطة والنظم المعقدة : إن درجة بساطة أو تعقيد النظام تتوقف على عـــدد الـــنظم الفرعية العاملة في النظام، وعلى درجة تنوع وتعدد العلاقات والمعاملات بين هذه النظم الفرعيـــة، فكلما كثر عدد النظم الفرعية وتعددت وتنوعت العلاقات والمعاملات بين هـــذه الـــنظم كلمـــا ازدادت درجة تعقيد النظام الأساسي ككل . وبالتالي يجب أن يكون هناك فهم كامل للعلاقـــات

---

[1] أحمد حسين علي حسين: مـــرجع سابق، ص 38 .

المتشابكة داخل النظم المعقدة حتى يمكن إدارة وتشغيل هذه النظم، فلاشك أن إدارة وتشغيل نظام معقد للمعلومات ستكون أصعب بكثير من إدارة وتشغيل نظام بسيط للمعلومات .

4-النظم المحددة والنظم الاحتمالية: يعرف النظام الاحتمالي بأنه النظام الذي لا يمكن التنبؤ بالحالات التي سيكون عليها إلا باستخدام الاحتمالات، بمعنى لا يمكن أنه لا يمكن أن يعرف على وجه التحديد ما ستكون عليه رد فعل النظام أو مخرجاته نتيجة لحدوث ظروف معينة . ومن ناحية أخرى يكون النظام محددا إذا أمكن معرفة على وجه التحديد ما ستكون عليه حالة النظام ومخرجاته استجابة لمجموعة محددة من المدخلات . وتعتبر النظم الآلية من أفضل الأمثلة على النظم المحددة، حيث يكون معلوم على وجه التحديد ما ستكون عليه المخرجات بناء على المدخلات المستخدمة .

المطلب الرابع: المنظمة كنظام مفتوح

بعد أن انتشر استخدام النظرية العامة للنظم، أصبح ينظر إلى المنظمة كنظام متميز، يصنف في الأنظمة الطبيعية المفتوحة، مما حرض بعض كتاب الإدارة أمثال دانيل كاتز Daniel Katz وغيره للتساؤل: مم تتكون المنظمة ؟ وما هي أهدافها ؟ وكيف تعمل المنظمة ؟ قادت الإجابة عن هذه الأسئلة إلى الاستنتاج أن المنظمة، هي نظام مفتوح، تتشكل عناصرها من مجموعة مواردها(**المدخلات**)، وآليات عملها في نظام التشغيل و الإدارة (**العمليات**) وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة (**المخرجات**) .

هذا التحليل يتفق مع النموذج العام للنظم المكون من ثلاث مجموعات من العناصر هي : المدخلات والعمليات والمخرجات . إن هذه العناصر تعمل على شكل شبكة من التدفقات ، كما هو موضح في المخطط التالي :

البيئة ← المدخلات ← العمليات ← المخرجات ← البيئة .

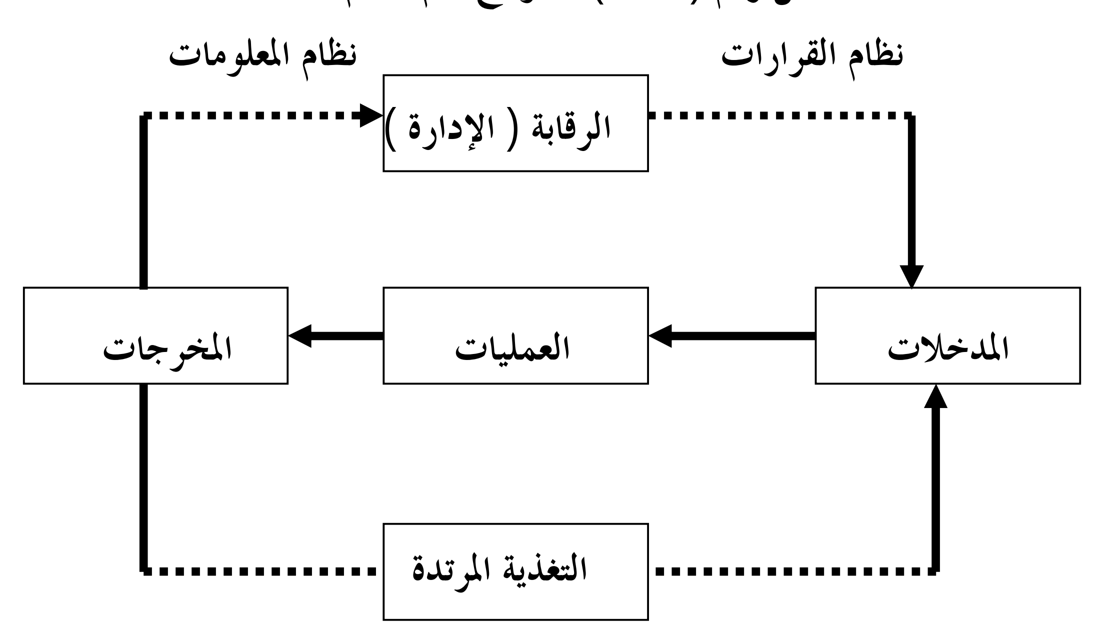
لقد استخدم بعض علماء الإدارة مثل: سايمون H. A. simon نظرية النظم لفهم المنظمة كونها تشكل نظاما فنيا واجتماعيا مفتوحا، وبشكل خاص في تحليل عملية اتخاذ القرارات في المنظمة . وتعد **المنظمة نظاما ديناميكيا مفتوحا موجها ذاتيا** [1].

فالنظام الديناميكي : هو النظام البسيط والمتغير بآن واحد .

أما النظام المفتوح : فهو النظام الذي يتفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية .

أما النظام الموجه ذاتيا : فهو النظام الذي يقوم بعملية الرقابة والضبط الذاتي لنوع تدفق المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات ولمعدل هذا التدقيق، يجري ذلك من خلال وضع القواعد والتعليمات لمراقبة مستوى الأداء وجودته، ومن تحقيق حالة التوازن الديناميكي للنظام، فهو يحتاج إلى تغذية مرتدة، أي أنه بحاجة إلى معلومات وافية عن المدخلات وآليات التشغيل والمخرجات باستمرار، هذه المعلومات المرتدة تنبئ الرأس (المدير المدبر للنظام) عن أي تغيرات أو تبدلات في عناصر النظام من اجل إعادة التوازن الديناميكيي . ويعد جسم الإنسان أقرب مثال على النظام الديناميكي المفتوح والمضبوط ذاتيا، والمنظمة هي نوع من هذا النوع من النظم التقنية – الاجتماعية –الإنسانية . والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم (1-4) : نموذج عام لنظام المنظمة



المصدر : سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 36 .

[1] سليم إبراهيم الحسنية : مرجع سابق ، ص 34 .

المبحث الثالث : ماهية المعلومـــات.

إن مصطلح المعلومات Information في الاستخدام العام يشير إلى الحقائق والآراء والأحداث والعمليات المتبادلة في الحياة العامة، وان أصغر وحدة من المعلومات يطلق عليها معلومة، فالإنسان يحصل على معلومة أو معلومات يوميا من وسائل الإعلام، من شخص لآخر، من بنوك المعلومات، أو من أي نوع من أنواع الملاحظة الحسية للظواهر في البيئة المحيطة، والشخص كمستعمل لهذه الحقائق والآراء يمكن أن يقوم هو بنفسه بإنتاج المعلومات، وذلك عندما يتصل مع آخرين في حديث ما أو بواسطة الرسائل والهاتف أو بواسطة أي وسيط آخر. ولكن هل كل ما يتبادله الناس من أخبار وحقائق وآراء يعتبر معلومة ؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه في هذا المبحث،من خلال تحديد المفهوم الحقيقي للمعلومة وبيان خصائصها .

المطلب الأول: مفهوم المعلومة

إن مصطلح المعلومة هو مصطلح غير محدد بدقة لكونه مرتبطا بمصطلح البيانات، وهناك الكثير من الأفراد لا يفرقون بين المفهومين، إلا أن الاختلاف بينها واضح، فالبيانات تعتبر المادة الخام التي يتم معالجتها وتحويلها للحصول علي المعلومات .

أما المعلومات فيعرفها **دي مسكي** "على أنها البيانات التي يمكن أن تغير من تقديرات متخذ القرار[1] " .

بينما عرفها **محمد حفناوي** " بأنها البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل اكثر نفعا للمستقبل، والتي لها قيمة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ قرارات مستقبلية [2]" .

وعرفها **لوكاس** بأنها " تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس يستعمل في تخفيض عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين، ويضيف معرفة للفرد أو المجموعة [3]" .

وعرفها **محمد شوقي شادي** " بأنها مجموعة الحقائق المرتبطة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياســـها، وغالبا ما تكون مستقلة
عن بعضها [1]".

---

[1] صلاح الدين عبد المنعم مبارك: اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2002، ص23 .

[2] محمد يوسف حفناوي: نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001 ، ص10.

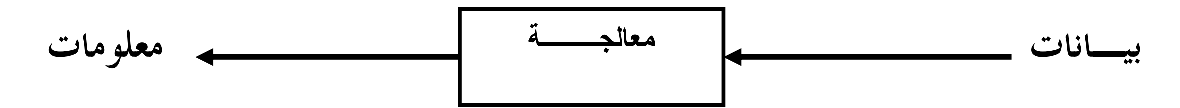
[3] Lucas, H.C : Information System Concepts for Managemant , Hill Book Co, New York , 1982, p12.

وعرفها **محمد الفيومي** بأنها " بيانات يمكن تجهيزها ولها معنى لمستلميها أو لمستخدمها ولها حقيقة أو متوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية لاتخاذ القرارات، ويجب أن تصنف إلى ما نعرفه والتي ترتبط ببعض الأحداث أو المواقف أو العمليات، وغياب المعرفة أي عدم وجود المعلومات عن حدث معين يعني عدم التأكد [2]" .

من خلال ما سبق نصل إلى التعريف التالي: المعلومات عبارة عن بيانات أجريت عليها عمليات تشغيلية من خلال نظام المعلومات لتحويلها إلى معلومات تساعد على تنمية المعارف وزيادة ثقافة متخذ القرار، وتصله عبر قنوات الاتصال بحيث تفيد في تنمية البدائل والاختيار، وذات خصائص تناسب القرارات المختلفة بما يؤدي إلى قرار أفضل لبناء أسبقية تنافسية وتحقيق استراتيجية المؤسسة [3].

و يمكن توضيح العلاقة بين المعلومات والبيانات في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-5): العلاقة بين البيانات والمعلومات



Source ; Henri Parnon,las Sig: Mise en Oeuvre et Aplication , édition Hermes , 1995, p 69 .

من الشكل (1-5) نلاحظ أن المعلومات (مخرجات) تنتج عن معالجة وتحليل البيانات (مدخلات)، وهذه العملية ما هي إلا صورة للنظام، ومنه المعلومات تحتاج لنظام خاص يسمح بالمعالجة والتحليل، يدعى هذا الأخير بنظام المعلومات .

---

[1] محمد شوقي شادي: دراسات في النظم المحاسبية - نظم المعلومات المحاسبية والحاسب الإلكتروني، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ص36 .

2 محمد الفيومي : نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 41.

[3] عبد الله حمود سراج: أهمية خصائص المعلومة في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد04 ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005 ، ص132.

المطلب الثاني : خصائص المعلومة

حتى تضيف المعلومات إلى مستخدميها المعرفة بالأسلوب والوقت الملائمين لابد أن تتوفر فيها بعض الصفات والخصائص نذكر منها:

1-الملاءمة : بمعنى أن تتناسب المعلومة مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى ملاءمة أو عدم ملاءمة المعلومات بمدي ارتباط المعلومات بموضوع القرار وبكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها، فالمعلومات الملائمة هي التي ترتبط بموضوع القرار وتؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات،ويظهر التأثير الكبير على قرارات المستفيدين من المعلومات في البورصة فيما يتعلق بقرارات الشراء والبيع [1].

2- الوقتية : بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة و مؤثرة، وهذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة - الإدخال وعمليات المعالجة وإعداد تقرير المخرجات للمستفيدين - حيث استخدام الحاسب الآلي يؤدي إلي تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة [2].

3- السهولة والوضوح : بمعنى أن تكون المعلومة واضحة ومفهومة لمستخدمها، فالمعلومات الغامضة الغير مفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة .

4-الصحة والدقة : يقصد بالمعلومات الصحيحة، أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع والتقرير عن هذه المعلومات، ويجب الاهتمام بأن الأخطاء عادة ما تكون أخطاء النقل وأخطاء الحساب [3].

5- الشمول : معنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدمها، أو الجوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها قرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بحيث لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة .

---

[1] Naciri Ahmed et Ged Alim: La bourse et la comptabilité, la Revue française de la Comptabilité, N^{0}175, Jan 1987, Paris, p61.

[2] علي محمد منصور: مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 91 .

[3] سونيا البكري: نظم المعلومات الإدارية، دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 82-83 .

6- القبول :أي أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومة من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة واضحة ومفهومة، أو في شكل جداول
و إحصائيات أو رسومات بيانية وما إلى ذلك، أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة أكثر من اللازم مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة .

المطلب الثالث : سرية وأمن وقيمة المعلومات

1-سرية المعلومات:

إن المعلومات المهمة والاستراتيجية التي تخص المنظمة يجب أن يتم الحفاظ عليها والتعامل معها بشكل سري ووفق ضوابط تحدد من قبل الإدارة العليا، ومن المتطلبات المطلوبة لتحقيق هذا الغرض ما يلي[1]:

أ-الأمن: وهي حماية قاعدة البيانات من التخريب أو الخرق .

ب-التكامل: وهي حماية أجهزة الحاسبة الإلكترونية والنظم المتصلة بها من الأخطار الخارجية

ج-السرية: وتعني عدم إفشاء المعلومات من قبل المستفيدين من النظام، وتطبق عليهم النواحي القانونية في حالة مخالفة ذلك .

د-التزامن: وهو ضمان استمرار دقة المعلومات عند إجراء التحديثات عليها، وبغية تسليط الضوء على الخطوط العملية لسرية المعلومات.

2-أمنية المعلومات:

الأمنية هي مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم للمحافظة على المعلومات وسريتها، وأصبحت مشكلة حماية البيانات أو المعلومات والحفاظ عليها من السرقة أو التلاعب أو الاختراق غير المشروع موضع اهتمام العاملين والباحثين، وهذا يتطلب ضرورة دراسة جميع المجالات الفنية والمادية والبشرية والقانونية التي تحمل في طياتها إجراءات حماية المعلومات والحد من محاولات الانتهاك أو الإتلاف.

---

[1] عثمان الكيلاني و آخرون: مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2003، ص20-21 .

وتشمل إجراءات وطرق حماية البيانات قبل وخلال وبعد إدخالها على الحاسبات وذلك عن طريق تدقيق المدخلات بوسائط وطرق تضمن سرية ودقة الإدخال وحفظها في مكان أمين وتسمية الأشخاص المخولين للتعامل مع هذه النسخ، وهناك عدد من الأساليب للحفاظ على سرية وأمنية البيانات والحاسبات منها : استخدام أسلوب كلمة السر، ولكن مفاتيح السر غير كافية في كثير من الأحيان ، وهناك بعض الأنظمة تعتمد أسلوب التحضير (encryption) . وتستخدم لتحضير قواعد البيانات .

3-قيمة المعلومات:

إن قيمة المعلومات مرتبط بقيمة الحصول عليها، فإعداد المعلومات يكلف الإدارة مالا وجهدا ووقتا، وإذا كانت تكلفة إعداد المعلومات تتعدى الفائدة التي يمكن أن تتحقق من خلال استخدامها فان ذلك يكون غير اقتصادي[1].

قيمة المعلومة = منفعة المعلومة ـ تكلفة المعلومـــة

فالمنفعة هنا تتمثل في العائدات المحققة من استخدام هذه المعلومة، فإذا كانت العائدات أكبر من التكلفة نقول بأن قيمة المعلومة إيجابية .

[1] كامل السيد غراب و فادية محمد حجازي : نظم المعلومات الإدارية- مدخل إداري، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999 ، ص 470 .

المطلب الرابع: دور المعلومات

قيمة المعلومات تتجلى أساسا في اعتبارها المادة الأولية لاتخاذ القرار، كما أنها تساهم في تحفيز العاملين وضمان التنسيق بينهم، فالمعلومة لها عدة وظائف أهمها[1]:

1-المعلومة أساس القرار:

تسيير أي مؤسسة يقتضي اتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات المتنوعة من بينها القرارات التسويقية، كما أن توفر المعلومات ذات الجودة أمر ضروري، إذ تعتبر أساس عملية اتخاذ القرار، فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي تواجه متخذ القرار وبالتالي خطر الوقوع في أخطاء .

2- المعلومة عنصر تسيير واتصال:

كل عملية تسيير (عملية تموين، معالجة الطلبيات) يجب أن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها، كما أن المعلومة أداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المؤسسة. وليس هذا فقط وإنما تسمح للمؤسسة بأن تبقى على اتصال دائم بمحيطها، فالمعلومة تسمح بالتكيف مع المحيط، فهي وسيلة تعرف على بيئة المؤسسة(كالقيام بدراسة الســـــــوق).

3-المعلومة وسيلة تنسيق وفعالية: يجري في المؤسسة تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى، هذا ما يسمح بالتنسيق بين مختلف نشاطات أفراد المنظمة، فالمعلومة تربط مختلف وظائف المؤسسة فيما بينها.

4-المعلومة عامل تحفيز وإشراك:

بعض أنواع المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل، فهي تساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيهن وهي تعطي راحة عندما تكون الانحرافات في الداء تتطابق والحدود المسموح بها، وهي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم وتصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيدا من الجهد [2] .

فالمناخ الاجتماعي الجيد داخل المؤسسة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام اتصال فعال، وحتى يتسنى للفرد أن يدمج في المؤسسة يجب أن يكون على علم بقرارات وخيارات الإدارة وأهدافها المرجوة، فالمعلومة تساعد على إدماج العمال في المؤسسة (خاصة مشاركتهم في اتخاذ القرار أو ما يسمى الإدارة بالمشاركة) ، وتسمح بإنشاء فرق متنافسة وتحسين الروابط الاجتماعية

---

[1] Jean-François Dhénin et Brigitte Fournie: 50 thémes d 'initiation à L'économie d'entreprise, édition Breal, Paris, 1998, p 166.

[2] إسماعيل السيد: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، بدون سنة النشر، ص119 .

المبحث الرابع: ماهية إدارة النشاط التسويقي.

يدعو الأستاذ **كوتلر** وزميله **ارم سترونغ** إلى ضرورة اختيار المنهج الإداري في دراسة التسويق، باعتبار أن هذا المنهج يوفر الأساس الشامل والمتعمق لفهم ليس فقط العملية الإدارية التسويقية، و إنما أيضا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، بكفاءة وفعالية عاليتين، يقول كوتلر بهذا الخصوص " إن المنهج الإداري في دراسة التسويق يقود المدير المعني إلى استيعاب آليات العمل الإداري الفاعل، وتطبيق هذه الآليات تطبيقا علميا مستندا إلى مفاهيم الإدارة الحديثة، والتي من خلالها تتحقق أهداف المؤسسة بشكل عام، و أهداف إدارة التسويق بشكل خاص. كما أن وظائف الإدارة تكون في الغالب قابلة للتطبيق على أرض الواقع ، والأهم أن المنهج الإداري هو منهج شمولي [1]". و لهذا سوف نتناول في هذا المبحث النشاط التسويقي من وجهة نظر إدارية من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: تعريف إدارة التسويق

إن نشاط الإدارة التسويقية هو أحد الأنشطة التي تقوم بها إدارة المؤسسة بصفة عامة، وقبل التعرف على إدارة التسويق نتناول مفهوم الإدارة من خلال التعاريف التالية:

-" الإدارة عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مرسومة [2]".

-" فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع [3]" .

-" تمثل الإدارة نوعـــا من أنواع التعاون البشري الذي ينظم جهود الأفراد لتحقيق أهداف مختلفـــة سواء كانت علميـــة أم اقتصاديـــة أم اجتماعيـــة أم سياسيـــة باستخدام الموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة [4]".

---

[1] بشير العلاق و قحطان العبدلي، إدارة التسويق: دار زهران، عمان، 1999 ، ص 13-14.نقلاعن:
- Philip Kotler et Armstrong: Prenciples of Marketing, Prentice-Hall, N.J, 1991.

[2] جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 11 .

[3] علي الشرقاوي: إدارة الأعمال- الوظائف والممارسات الإدارية- دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة النشر، ص123.

[4] ناديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثالثة، بدون مكان النشر، 1997، ص11.

-" التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة وتحقق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل [1]".

من خلال التعاريف السابقة للإدارة، يمكن أن نقول أن إدارة التسويق" هي الإدارة المسئولة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة التسويقية حتى تتم عملية التبادل بفعالية وكفاءة مرتفعة لتحقيق أهداف أطراف التبادل وتعتمد أساسا على تكامل وتناسق عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في المنتج والسعر والتوزيع والترويج[2]".

و يتضح من هذا التعريف ما يلي:

- إن إدارة نشاط التسويق شأنها شأن إدارة أي نشاط آخر تستلزم تطبيق مراحل العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .
- إن إدارة التسويق تمثل نشاطا هادفا يهدف إلى تحقيق أهداف كل من المستهلكين والمنشأة.
- تهدف إدارة التسويق إلى إتمام عملية التبادل بكفاءة وفعالية، وتتعلق الكفاءة بتخفيض تكلفة النشاط التسويقي لأقل حد ممكن، أما الفعالية فتتعلق بدرجة تحقيق أهداف أطراف التبادل.
- إن إدارة التسويق تؤكد على أهمية تحقيق التكامل والتناسق بين عناصر المزيج التسويقي لتحقيق الأهداف المرغوبة.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة التسويقية

إن المنهج الإداري في دراسة التسويق يقوم على تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة على الأنشطة التسويقية، وذلك لبلوغ أهداف معينة ومحددة. كما يشجع على تقديم المبادئ المشتقة من الحقائق الجوهرية أو من العموميات الإدارية، وتقدم هذه المبادئ الأساس اللازم للبحوث المفيدة في مجال التسويق، كما يساعد على فهم إدارة التسويق وتطبيقاتها. ولهذا فان نجاح المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال أداء الوظائف الإدارية بفعالية وكفاءة، وبدرجة عالية من التكامل.

[1] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 22.

[2] عصام الدين أمين أبو علفة: التسويق-المفاهيم، الاستراتيجيات- النظرية والتطبيق، ج 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 49.

وفيما يلي شرح لهذه الوظائف الإدارية.

1-تخطيط التسويق(Marketing Planning) :

التخطيط هو الإجراء الذي يسمح للمؤسسة بتحضير والحفاظ على العلاقة بين مواردها وأهدافها من جهة والإمكانيات المتاحة في السوق من جهة أخرى وتتمثل خصوصا في تحديد وتسيير الأنشطة التي اختارها المؤسسة للاستثمار[1].

إن التخطيط هو إحدى الوظائف الإدارية في عملية التسيير وتعتمده كل المؤسسات التي تسعى إلى احتلال مكان في السوق من خلال وضع خطط استراتيجية، والإدارة التسويقية معنية أكثر بهذه الوظيفة بحكم ارتباطها بالسوق مباشرة والتعامل معه وهو ما يدفعنا إلى تسطير الهداف ووضع خطط قصيرة وطويلة المدى من أجل تحقيق أهدافها،

وتساعد الخطة التسويقية في تنسيق أنشطة إدارة التسويق، وهي تحدد المسؤولية وترشد وتوجه المديرين إلى ما يجب عمله ومتى يجب القيام بكل عمل معين[2] .

أما فيما يخص أهمية التخطيط وأنواعه وغيرها من العناصر المتعلقة بالتخطيط التسويقي سيتم تناولها في الفصل الثالث .

2- التنظيم (Organizing):

التنظيم هو اقتراح وإجراء التغيرات المطلوبة في تنظيم النشاط التسويقي مثل إعادة توزيع المهام والمسؤوليات والترقية والنقل بما يتلاءم مع متطلبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية لتطوير الهيكل التنظيمي كلما تطلب الأمر، وكذلك تعديل وتوصيف الوظائف بالأقسام التسويقية [3].

وتكمن أهمية فهم التنظيم بصفة عامة في عدة مجالات من أهمها [4]:

- المساعدة في فهم وحل المشكلات داخل المنظمة أو على مستوى الإدارات .
- المساعدة في التعرف على الاختلافات القائمة بين المنظمات سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للفرد الباحث عن وظيفة .
- المساعدة على تفهم وإدراك الفرد لدوره بالمنظمة / الإدارة/القسم وعلاقته بالزملاء والرؤساء وكيفية إنجاز الأعمال المناط به، فضلا عن حقوقه و واجباته.

---

[1]-Kotler et Dubois, Op-Cit, p86.

[2] صلاح الشناوي، مرجع سابق، ص41.

[3] محمد عبد الله : التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1998، ص20.

[4] عبد السلام أبو قحف: إدارة النشاط التسويقي-مدخل بناء المهارات-المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 65.

§ المساعدة في التعرف على الفرص المتاحة (الحالية والمرتقبة) أمام الفرد للترقي إلى مراكز وظيفية أعلى، فضلا عن مساعدة الفرد أيضا في تخطيط مساره الوظيفي Carrer planning سواء داخل المنظمة أو الإدارة المعينة أو خارج المنظمة.

3-التوجيه (Directing):

يمكن تعريف التوجيه بأنه" الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ العمال وإنجازها وتحقيق التنسيق بين مجهودا تهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك [1]" . كما يعرف كذلك بأنه" الوظيفة الإدارية التي تعمل على الحصول على أعلى درجات الإنتاجية(أو الأداء) من العاملين عن طريق القيادة وتقديم الحوافز والاتصالات اللازمة لتحقيق التعاون والعمل في إطار الجماعة وبروح عالية وبرضاء عن الشركة، و بإخلاص وتعاون في سبيل تحقيق أهدافها [2] ".

والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف هي عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. إن طريقة هذا التأثير تختلف اختلافا كبيرا من مسير لآخر، تبعا لفلسفة القيادة ولمدى رغبته في تفويض السلطة، فهناك من يركز على إعطاء تعليمات مفصلة ومن ثم يتتبع تنفيذها عن كثب، وهناك من يكتفي بإعطاء توجيهات عامة تاركا صياغة التفاصيل للمرؤوسين، وهناك من يفضل عدم التدخل إلا في حالات قليلة استثنائية[3] .

إن نجاح التوجيه الإداري يرتبط بعدد من المقومات الأساسية من أهمها[4] :

- نوعية العاملين .
- نوعية القيادة .
- كفاءة قنوات الاتصال .
- توفر الحوافز المادية/والمعنوية وأسلوب تقديمها .
- الوعي بأهمية التوجيه .

---

[1] بشير عباس العلاق و قحطان بدر العبد لي، مرجع سابق ، ص 131.

[2] المرجع نفسه، ص 132.

[3] محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير –أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص189.

[4]-بشير عباس العلاق و قحطان بدر العبد لي، مرجع سابق، ص 132.

وترجع أهمية التوجيه إلى أنه يمكن من إقامة ووضع الخطط، والتنظيم، وشغل الوظائف بالأفراد . ولكن الأعمال لن تنجز أو تتم والأهداف لن تتحقق إلا بتوجيه الأفراد وتعليمهم كيفية إنجاز وأداء الأعمال المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المنشودة .

4-الرقابة التسويقية(Controlling):

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تمثل المرحلة الخيرة من العملية الإدارية، فهي تأتي بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه.

وتعرف الرقابة بأنها" ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم من حالة اختلاف مسار الاثنين [1] ".

من خلال هذا التعريف يتضح أن وظيفة الرقابة تتمثل في:

- مقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الداء الفعلي عن الأداء المخطط.

تعتبر الرقابة الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها، أي أن هناك تفاعل مشترك بين هذه النشطة بما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.

أما فيما يخص أهمية الرقابة على النشاط التسويقي وأنواعها ومجالاتها سيتم مناقشتها بالتفصيل في الفصل الثالث.

ويمكن تلخيص أبعاد التسويق كعملية إدارية في الجدول التالي.

[1] عادل حسن و آخرون: تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، بدون سنة النشر، ص385 . نقلا عن:

- Franklin G. Moore: Managemant- Organisation and Practice, Harper&Row, N.Y, 1964, p 122.

الجدول رقم:(1-1): وظيفة التسويق كعملية إدارية

	عناصر التسويق	مجالات ممارسة التسويق كعملية إدارية
1	التخطيط لعملية التسويق	1/1-وضع رسالة وغايات لعملية التسويق وأهداف محددة. 2/1-وضع رؤية وخط إستراتيجية لعملية التسويق. 3/1-إعداد خطط وبرامج عمل لعملية التسويق. 4/1-إعداد موازنة تقديرية لعملية التسويق. 5/1-وضع أسس ومعايير لقياس كفاءة وفعالية نشاط التسويق.
2	التنظيم لعملية التسويق	1/2-تحديد الأنشطة والمهام العامة والتفصيلية لعملية التسويق. 2/2-تصميم الهيكل التنظيمي والاختصاصات التنظيمية لعملية التسويق. 3/2-لإعداد الهيكل الوظيفي وبطاقات وصف الوظائف لعملية التسويق. 4/2-تحديد مجالات ومستويات السلطات والصلاحيات لممارسة العمل واتخاذ القرارات المرتبطة بعملية التسويق . 5/2-إعداد نظم وأدلة عمل التسويق.
3	التوجيه والإشراف في عملية التسويق	1/3-تحديد أساليب ومستويات الإشراف على أفراد التسويق. 2/3-إعداد نظم التحفيز في ممارسة عملية التسويق. 3/3-وضع أسس وأشكال تطبيق القيادة في توجيه أفراد التسويق. 4/3-تحديد أشكال وأدوات الاتصال لأداء عملية التسويق. 4/3-التنسيق مع الأنشطة الأخرى والتأكد من تسيير الإجراءات مع العميل وتحقيق سعادته.
4	المتابعة والرقابة والتقويم	1/4-تحديد أنواع المتابعة والرقابة على عملية التسويق. 2/4-تحديد مجالات المتابعة والرقابة على عملية التسويق. 3/4-تحديد أساليب وأدوات المتابعة والرقابة على عملية التسويق. 4/4-تحديد أدوات رصد وتسجيل وقياس عناصر عملية التسويق. 5/4-تحديد أسس وقواعد عملية التصحيح والتقويم لعملية التسويق.

المصدر:مصطفى محمود أبو بكر: فن ومهارات التسويق والبيع بالشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص90.

المطلب الثالث: دور إدارة التسويق في المؤسسة

يمكن تلخيص دور إدارة التسويق بعدة أدوار يمكن إيرادها كما يلي [1]:

1-تقديم الخدمات لكافة قطاعات المجتمع، أو ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية باعتبارها أكثر الإدارات معرفة بردود فعل مختلف شرائح المستهلكين من جهة وحاجات وأذواق ومشاكل المستهلكين من جهة أخرى.

2-الإدارة والسيطرة على أداء النشاطـــات التسويقية لكل وحدة عمل داخل الشركـــــة .

3-تقديم الخدمات الاستشارية والنصح لإدارة المؤسسة ووحدات العمل فيها وخاصة لمديريات الإنتاج وشؤون الأفراد والتطوير وحتى الإدارة المالية .

4- كما تتضمن الخدمات التي قد تقدمها إدارة التسويق تحديد مصادر الشراء، أبحاث السوق وغيرها من الأنشطة المساعدة .

5-كما تغطي عمليا الرقابة على سياسات التسعير، تخطيط السلع الجديدة، مكافئات التعويض لرجال البيع، وغيرها من النشطة الرقابية.

6-تقديم الخدمات الاستشارية والنصح من خلال تقديمها بخبرات تسويقية متخصصة في مجالات تجزئة السوق، تخطيط السلع الجديدة، ووضع الاستراتيجيات التسويقية .

المطلب الرابع: الإطار التنظيمي لإدارة التسويق

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة من خلاله تستطيع الإدارة أن تتـــرجم فلـــسفتها إلى أفعال محددة، فعند وضع خطط لابد من تصميم التنظيم المناسب الذي يضمن التنفيـــذ الـــسليم للعمل، ويكتسب عنصر التنظيم أهمية خاصة في إدارة التسويق، وذلك لطبيعة النشاط والاتـــصال المباشر بين رجال التسويق وبين المستهلكين النهائيين أو المشترين، وحاجة كل منهم إلى معاملـــة خاصة .

و نظرا لتضخم الأعمال التسويقية في المؤسسة، وتعدد السلع، وتعدد نوعيات العملاء وأماكن تواجدهم ، فان كل مؤسسة نقوم بتنظيم هيكل التسويق وفقا لظروفها الخاصة.

وفيما يلي نتعرض لأهم أشكال تنظيم إدارة التسويق .

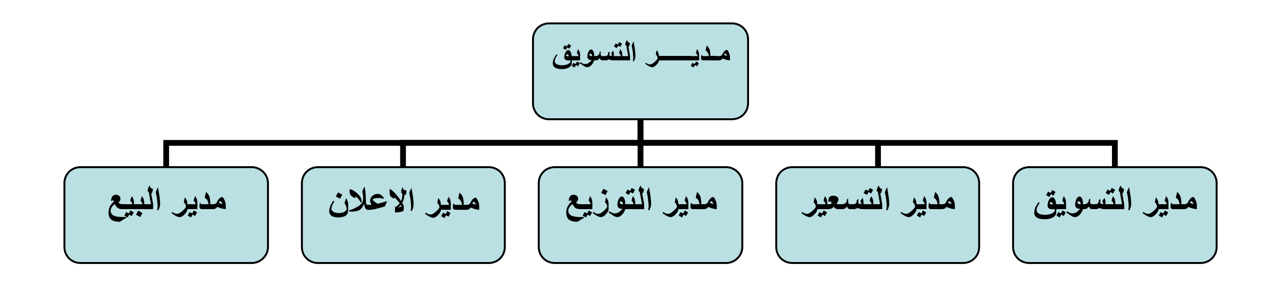
---

[1] محمد إبراهيم عبيدات: استراتيجية التسويق- مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 212-213 .

1- التنظيم الوظيفي :

إن التنظيم الوظيفي في مقدمة الهياكل التنظيمية الشائعة في التسويق، إذ يقوم عدد من المديرين المتخصصين مثل: مدير المنتجات الجديدة، مدير الإعلان، مدير التوزيع بالعمل تحت إشراف مدير التسويق، ويضمن تنفيذ هذا التنظيم توافر الاتصالات بين مدير التسويق ومدير الوظائف التسويقية المختلفة ، وينتشر هذا النوع من التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تقوم بإنتاج عدد محدد من المنتجات، كما تباشر أعمالها التسويقية في عدد محدد من الأسواق التقليدية، لذلك تقسم إدارة التسويق إلى إدارات فرعية أو أقسام مثل بحوث التسويق والتسعير والتوزيع والإعلان والبيع، كما في الشكل التالي :

الشكل (1- 6) : تنظيم إدارة التسويق على أساس وظيفي



المصدر : طلعت اسعد عبد الحميد: التسويق الفعال - الأساسيات والتطبيق-، مكتبة الشقري، 1999، ص 288.

ولقد أوضحت ظروف السوق الحديث عدم فعالية هذا التنظيم ، لمقابلة التطوير والتغيير السريع في حاجات ورغبات المستهلكين ، وخاصة إذا ما كانت المنظمة تنتج العديد من المنتجات وتتعامل مع العديد من الأسواق .

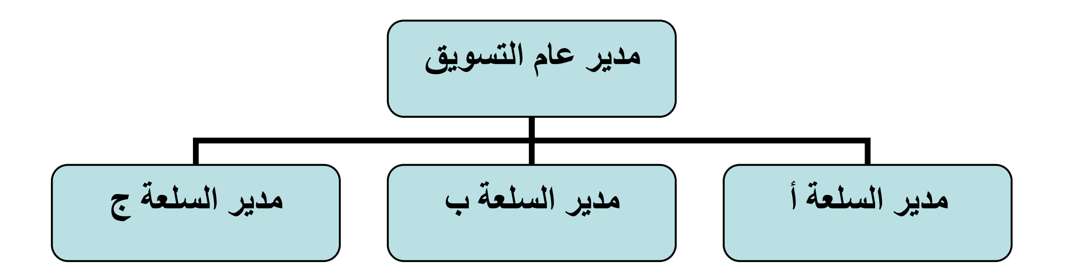
2- التنظيم السلعي :

طبقا لهذا النوع من التنظيم يتم تخصيص وحدة إدارية مستقلة لكل مجموعة رئيسية من المنتجات التي تقوم المنشأة بإنتاجها وتسويقها، فمثلا يتم تنظيم إدارة التسويق في منشأة لصناعة السيارات و الجرارات على أساس تخصيص وحدة إدارية للسيارات ووحدة إدارية ثانية للجرارات حيث يتولى كل وحدة إدارية أداء الوظائف التسويقية المتعلقة بالمنتجات الخاصة بها باعتبار أن

هناك اختلافا واضحا في طبيعة الاستراتيجيات والمشكلات التسويقية المتعلقة بكل مجموعة من هذه المنتجات مما يعطي المبرر للمنشأة لكي تخصص قسما تسويقيا لكل منها [1].

وهذا ما يوضحه الشكل رقم(1-7).

الشكل رقم(1-7): تنظيم إدارة التسويق على أساس سلعي



المصدر:عصام الدين أبو علفة، مرجع سابق، ص 54.

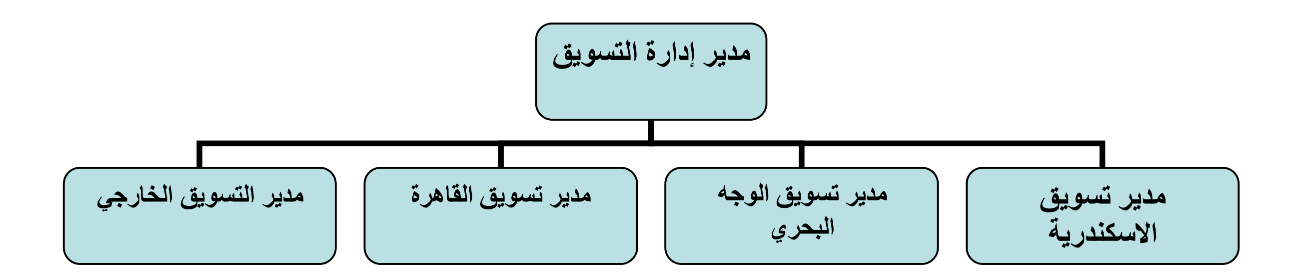
3- التنظيم حسب المناطق الجغرافية .

وفقا لهذه الطريقة يتم تقسيم العمل وفقا للمناطق الجغرافية التي يتم التعامل فيها حيث يتم أداء النشاط التسويقي من خلال عدة مناطق طبقا لكافة العمل وحجمه في كل منها وهذه الطريقة من التنظيم تستخدم في المؤسسات التي تمارس عملا تسويقيا في عدة مناطق داخل البلد الواحد أو تمارس النشاط المحلي والخارجي، حيث يقوم كل مدير بمتابعة المشاكل التسويقية في مزيج متكامل والتي تختلف من منطقة لأخرى، إلا أن علاج هذه المشاكل بطريقة سريعة يتوقف على مدى تمتع الوحدات الجغرافية بالحرية في التصرف دون انتظار لاتخاذ القرارات مركزيا، إلا انه ما يعيب هذا التنظيم أن كل منطقة جغرافية تقوم بممارسة العديد من الوظائف التسويقية، وللمنتجات المختلفة، كما أن المناطق يمكن أن يؤدي إلى ضياع جزء أو كل الحصص التسويقية للمنشأة، ويدمر سمعتها في السوق، ويؤثر على الروح المعنوية للعاملين [2]. والشكل التالي يوضح ذلك.

[1] زكي خليل المساعد: التسويق في المفهوم الشامل، مطابع الأرز، بدون مكان النشر، 1998، ص 65.

[2] طلعت اسعد عبد الحميد : التسويق الفعال-الأساسيات والتطبيق، مكتبة الشقري، مصر، 1999، ص299 .

الشكل(1-8): تنظيم إدارة التسويق على أساس جغرافي.

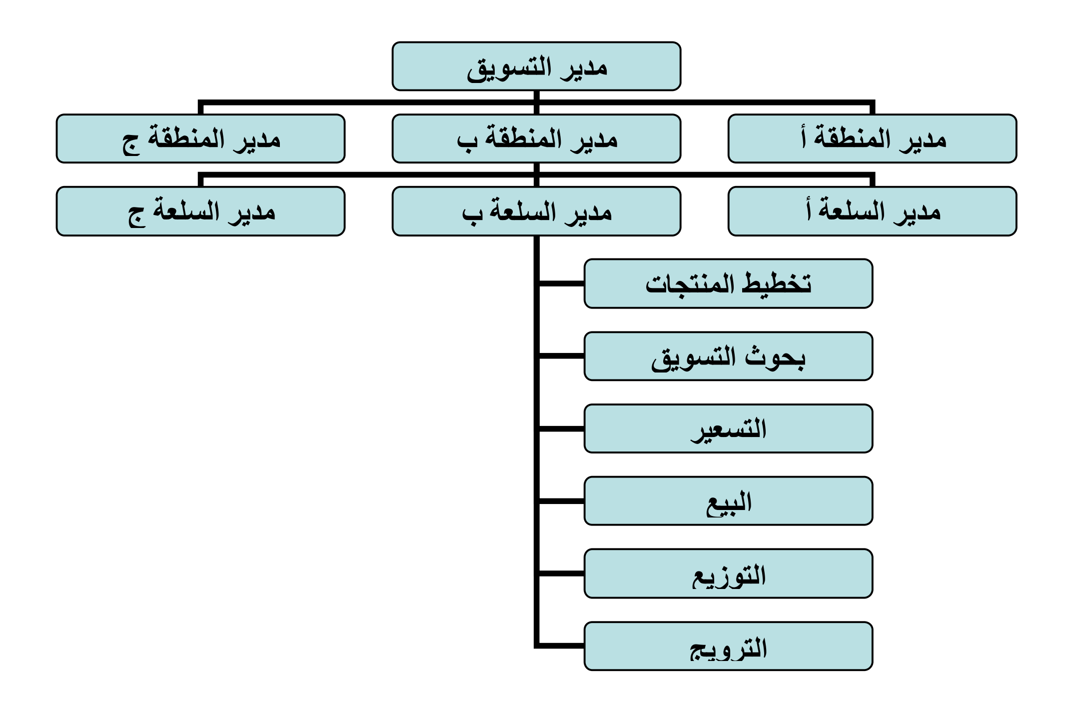


المصدر: طلعت اسعد عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 299 .

4- التنظـــــيم المركـــب :

كثيرا ما يتم في الحياة العملية تنظيم إدارة التسويق على أساس الجمع بين اثنين أو أكثـــر من الأسس السابقة، كما هو الحال مثلا عند الجمع بين التنظيم على أساس المنتجات والتنظيم على أساس الوظائف أو الأنشطة، و يمثل الشكل رقم (1-9) نموذجا لهذا النوع من التنظيم .

الشكل رقم(1-9): التنظيم المركب لإدارة التسويق

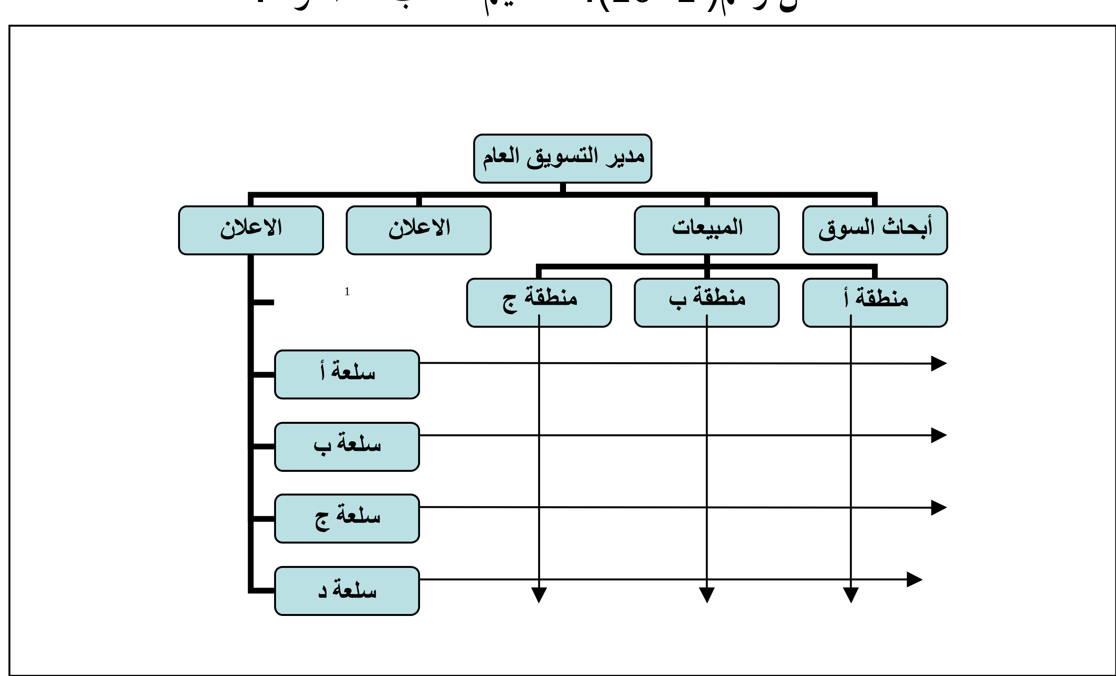


المصدر: محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنـــشر والتوزيـــع، عمان، الأردن، 1999، ص 75.

5- التنظيم حسب المصفوفة: يمنح هذا التنظيم الفرصة للاستجابة للعوامل أو المتغيرات البيئية بمرونة لعدة مؤثرات أو جوانب عن تصميم المنظمات. أما الصعوبة الرئيسية لهذا التصميم فتكمن في تثبيت المسؤوليات وخطوط السلعة، فإن هذا التصميم يخلق تداخلا في المسؤوليات وثغرات في السلطة، حيث أن مدراء السوق والسلعة يتذمرون عادة من أهم يفقدون السيطرة على كل الوظائف التسويقية، في حين أهم يعتبرون مسئولين عن النتائج ، ولكن بالرغم من هذه السلبيات، فإن التنظيم حسب المصفوفة يتزايد استخدامه باستمرار نظرا لكون مميزاته أكبر من سلبياته.

ويتضمن هذا النمط في تنظيم معلومات عن المستويات الإدارية بالإضافة إلى الوظائف التي يمكن القيام بها وتحت الإشراف المباشر للمدير العام للتسويق بالإضافة إلى المناطق الجغرافية الموكولة لهذا المدير والسلع أو الماركات السلعية الموجودة في المزيج التسويقي للشركة، وكما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم(1-10): التنظيم حسب المصفوفة.



المصدر: محمد ابراهيم عبيدات: استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 212.

نقلا عن:

- Abell and Hamound S. John: Strategic Market Planning, Englewood Cliffs, N. J, Prentice Hall, 1999.

خلاصة الفصل:

يعد هذا الفصل كمدخل تمهيدي لبحثنا هذا، ولذلك قمنا بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث. في البداية قدمنا تعار يف عامة حول التسويق، من خلالها تبين لنا أن التسويق هو عمل إداري يشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى إيجاد نوع من الملاءمة بين المنظمة والجهات الخارجية التي تقوم باستخدام وشراء وبيع منتجات المنشأة أو التأثير في مخرجاته التي يتم إنتاجها أو الفوائد أو الخدمات التي يقوم بتقديمها . ثم تطرقنا إلى الوظائف الأساسية للتسويق والتركيز على مكونات المزيج التسويقي ألا وهي: السلعة؛ السعر؛ الترويج؛ التوزيع، باعتبار أن هذه السياسات الأربعة تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة.

كما تناولنا في المبحث الثاني تعريف النظام ومكوناته والتصنيفات المختلفة للنظم ، وتوصلنا إلى أن المنظمة تعد نظاما مفتوحا فهي كالكائن الحي تؤثر وتتأثر بمحيطها حتى تصل إلى التوازن الديناميكي لتحقيق كيانها ووجودها.

وبما أن المعلومة هي المحرك الأساسي للنظام قدمنا في المبحث الثالث مفهوم المعلومة التي أضحت موردا هاما في حياة المنظمة، كما أنها ثروة عليها أن تتداولها وتتناقلها وتعدها في جداول وتقارير وقواعد بيانات وإحصاءات لتستفيد منها في تحسين آلية اتخاذ القرار، لأجل ذلك لابد أن تتوفر في المعلومات خصائص معينة مناسبة لوظائف المنظمة، كما أن كل خاصية من الخصائص تتطلب تكلفة في سبيل الحصول عليها ، ولذا لابد أن تكون الفائدة المرجوة من المعلومة أكبر مما ينفق في سبيل الحصول عليها.

إن عصر المتغيرات وثورة المعلومات يتطلبان إدارة تسويقية فاعلة ومؤثرة وبدرجة عالية من التكامل، ولهذا كان موضوع المبحث الأخير من هذا الفصل، قدمنا فيه تعريف إدارة النشاط التسويقي ووظائفها ودورها داخل المؤسسة، وأخيرا عالجنا مختلف الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق، حيث يتم تنظيم الإدارة التسويقية وفقا للوظائف الواجب تأديتها، ويتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة ، ومن العوامل المهمة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار التنظيم المناسب:

- الإمكانيات البشرية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة.
- طبيعة المنتجات التي تنتجها المؤسسة .
- طبيعة وحجم السوق الذي تتعامل المؤسسة معه .

وينبغي على المؤسسات إعادة النظر من وقت لآخر في التنظيم القائم لإدارة التسويق للوقوف على فعاليته في تحقيق الأهداف المطلوبة.

الفصل الثاني

ماهيـــة نظام المعلومـــات التسويقيـــــة.

تمهيـــد :

نتيجة لتعقد و تزايد حجم المؤسّسات المعاصرة بسبب وجود أساليب تخطــيط ورقابـــة متطوّرة ظهرت الحاجة الملحّة لاستخدام المعلومات بطريقة أو بكيفية مناسبة، وسيلزم استخدام المعلومات عمليات متعدّدة من تجميع وتصنيف ثم تحليل، إضافة إلى عرض المعلومـــات الناتجـــة ونشرها وإيصالها إلى مستخدميها. كما أن عملية جمع المعلومات ينبغي أن تكون مستمرة لكي تتمكن المؤسسة إلى سبق استغلال الفرص وتجاوز التهديدات التي قد تواجها مستقبلا ويكـــون لديها رد فعل سريع للمتغيرات التي تحكمها.

وتعتبر نظم المعلومات بشكل عام، ونظام المعلومات التسويقية بشكل خـــاص مـــن الأدوات الرئيسية التي تستخدمها الإدارة التسويقية في توفير المعلومات التي تساعدهم في حـــل المـــشاكل والقيام بعملية التخطيط والرقابة .

ولهذا سوف نتناول في هذا الفصل المحاور التالية :

- مدخل إلى نظم المعلومات.
- ماهية نظام المعلومات التسويقية .
- مكونات نظام المعلومات التسويقية.
- عناصر نظام المعلومات التسويقية.

المبحث الأول : مدخل إلى نظم المعلومـــات.

يمثل نظام المعلومات الإطار المتكامل للتدفق المعلومات من مصادرها المختلفـــة إلى مراكـــز استخدامها لاتخاذ القرارات، ويتم تصميم نظام المعلومات بطريقة تسمح للمعلومات الناتجة في جزء من التنظيم بالتدفق إلى أجزاء التنظيم الأخرى التي تحتاج إليها، وذلك بالشكل والتوقيت المناسبين، كذلك يضمن نظام المعلومات الفعال وصول المعلومات من مصادرها خارج التنظيم، ولكنها ذات تأثير على عملية اتخاذ القرارات بنفس الشرطين، أي تناسب الشكل والتوقيت مع احتياجات متخذ القرار .

وفي هذا المبحث نتناول مفهوم نظام المعلومات ومكوناته وخصائصه، ودور هذا النوع مـــن الأنظمة في المؤسسات .

المطلب الأول : مفهوم نظام المعلومات.

إن اختلاف تعريف نظام المعلومات راجع إلى اختلاف الخلفية العملية و العلميـــة لمقـــدميها فظهرت عدة تعاريف نذكر منها :

التعريف الأول: "على أنه نظام متكامل من العنصر البـــشري و الآلات، و يهـــدف إلى تقـــديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة، و يستخدم النظام في ذلك أجهزة و برمجيات الحاسب الآلي و الإجراءات اليدوية و نماذج اتخاذ القرار و قواعـــــــــد البيانات[1] " .

التعريف الثاني:"هو عملية مزج كل المواد البشرية والمعلوماتية من أجل جمع، تخزين، بحث اتصال واستعمال المعطيات بشكل يسمح بتسيير ناجح للعمليات داخل المؤسسة [2]" .

التعريف الثالث: "هو ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانـــسة و مترابطـــة مـــن الأعمـــال والعناصر والموارد التي تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانـــات بغـــرض إنتـــاج وتوصـــيل معلومات مفيدة لمستخدم القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط اتصال[3]".

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نعرف نظام المعلومات على أنه نظام متكامل يتكون من أفراد ومعدات و آلات تضمن تبادل داخل المنظمة، ويربط المنظمة ببيئتها الخارجية، كما يزود

---

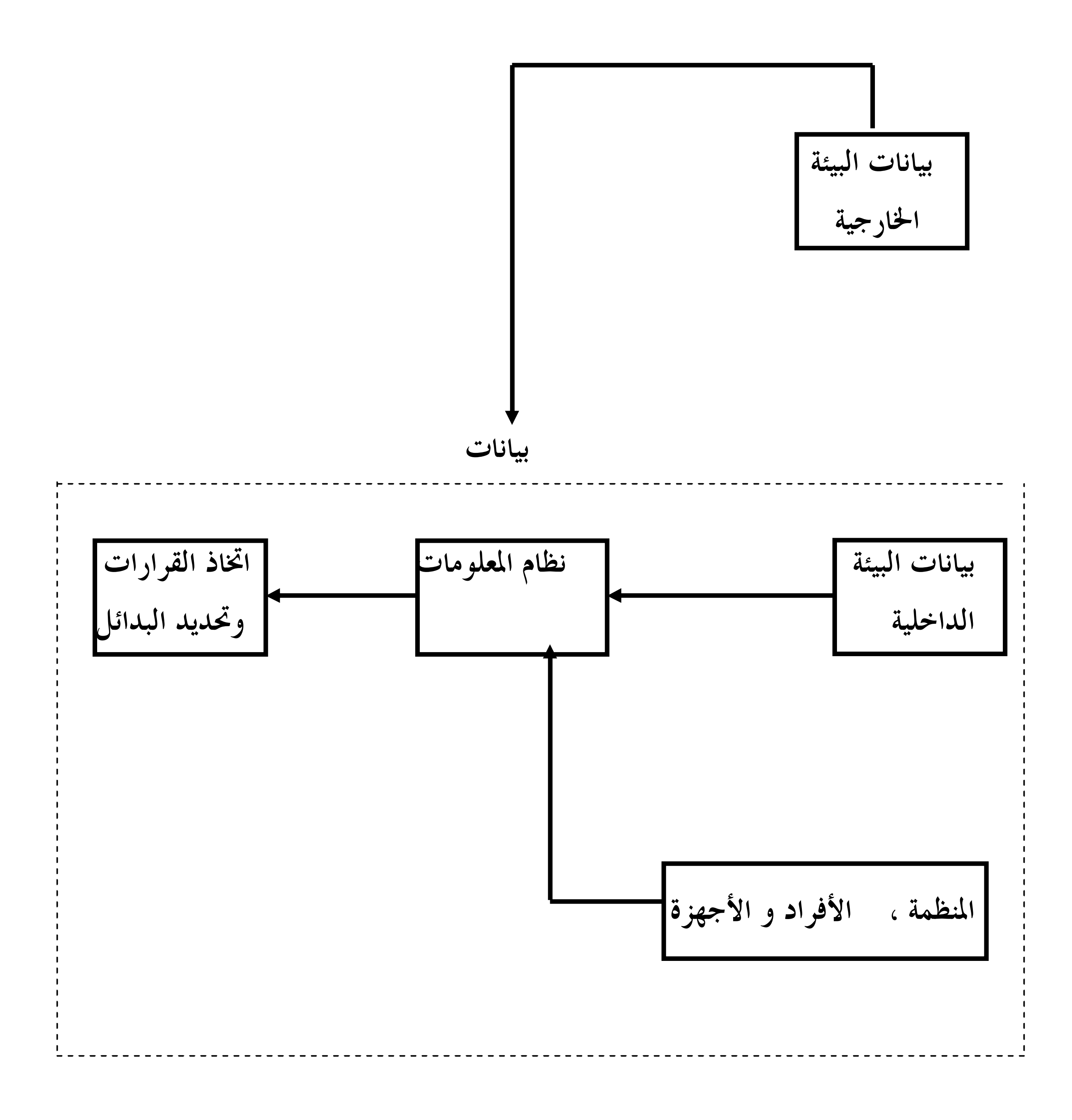
[1] عبد الرحمان الصباح: نظم المعلومات الإدارية، دار زهران، الأردن، 1999، ص162.

[2] فريد النجار: إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، الاسكندرية، 1998، ص 160.

[3] أحمد حسين علي حسين: تحليل وتصميم النظم، مرجع سابق، ص 40.

صانعي القرار بالمعلومات الضرورية اللازمة لذلك، إضافة إلى التنبؤ بمستقبل المؤسسة وهذا بالاستغلال الجيد والاستعمال الأمثل للمعلومات المتوفرة لديها. والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم (2 -1): شكل عام لنظام المعلومات



Source: B.H. Abtey et A. Vinay : Contrôle de la gestion stratégique de L'entreprise approche par le système information, édition Clet, 1984, P55.

كما نستنتج أن نظام المعلومات من العناصر التالية[1] :

1. **-الأجهزة والمعدات:** وتشمل الحاسبات ووسائل التخزين الثانوية أو المساعدة وأجهزة الاتصالات .
2. **-البرمجيات :** ويمكن تقسيمها إلى برمجيات نظم وتختص بعمليات التشغيل الأساسي للحاسبات، وبرمجيات تطبيقات .
3. **العنصر البشري :** يقوم بأنشطة تحليل وتخطيط البرامج والإشراف على توجيه النشاطات الفنية والإدارية المتعلقة بأفضل استغلال ممكن لإمكانيات الحاسبات ونظمها للوفاء بالأهداف المطلوب تحقيقها .
4. **قاعدة البيانات :** تحتوي على بيانات عن كافة المعاملات المرتبطة بنشاط المنظمة بالإضافة إلي البيانات الأساسية، الإجراءات والقواعد وخطة العمل والتعليمات الواجب إتباعها .

المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات.

هناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات بها من أهمها[2]:

1- تحقيق الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة، مثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد، و أيضا في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف التخزين من خلال استخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلي للمخزون أو من خلال تحميل المورد بتكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة و إعطاء أوامر الشراء عند الحاجة .

2- الوصول إلى الفعالية:

تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة، وتتحقق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل .

---

[1] معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 35-36 .

[2] المرجع نفسه، ص 36-37 .

3- تحسين أداء الخدمة:

تهدف نظم المعلومات إلي تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء المنظمة وليس هناك مثال أفضل من استخدام آلات الصرف السريع في البنوك، حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدتهم على مدار اليوم .

4- تطوير المنتج:

تلعب المعلومات دورا هاما في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل البنوك وشركات التامين والوكالات السياحية .

5 -التعرف على الفرص واستغلالها:

تعيش المنظمات في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغيير، وليس هناك وسيلة أفضل من الحاسب الآلي لتحديد التغيرات الطفيفة أو الاتجاهات غير المرئية في البيئة، ومساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة بسرعة

6 -ربط العملاء بالشركة:

يمكن لكل من الشركة وعملائها الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، فيمكن للشركة جعل عملائها اكثر قربا وارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ومن ثم كسب رضاهم عن خدماتها وبالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلي الشركات المنافسة، فعلى سبيل المثال أقامت شركة «سنجر» نظام للمعلومات يسمح لعملائها الاتصال بالحاسب الآلي للشركة ووضع الأوامر عليه والتحقق من تنفيذ أوامرهم ومراجعة الأسعار وغيرها من المعلومات التي يحتاجها العملاء .

المطلب الثالث: وظائف نظام المعلومات.

أن المعلومات المتدفقة داخل أقسام المؤسسة أو في محيطها الخارجي تعتبر مادة خام ينبغي استغلالها، إذ بواسطة هذه المعلومات يتمكن المسير من التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات الملائمة، ومن هنا كانت الحاجة إلى نظم المعلومات التي تقوم بمجموعة من الوظائف، وفي هذا يقول **راكس روبارت**" المعلومة حتى تكون مستعملة يجب أن تكون مجمعة، محجوزة، محمولة ثم موزعة [1]".

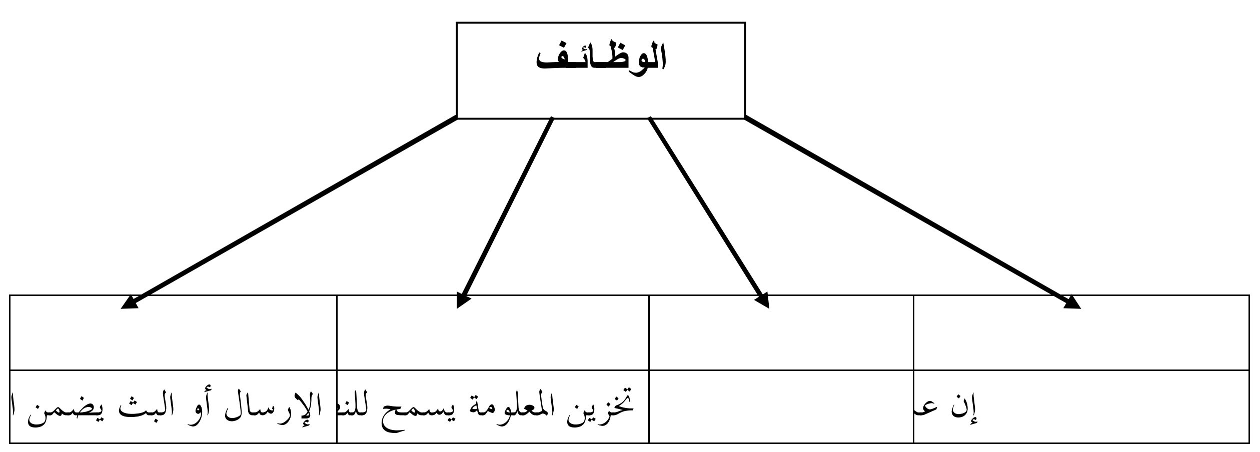
ولهذا تم تحديد وظائف نظام المعلومات في أربعة مهام أساسية مثلما يوضح الشكل التالي.

---

[1] Robert Reix: Traitement des information, les éditions foucher, Paris, 1980, p10.



الشكل رقم (2-2): وظائف نظام المعلومات.



Source:Didier Broussard et autre: DECF organisation et gestion de l'entreprise, édition dorganisation, 1998, p117.

وفيما يلي شرح لهذه الوظائف.

1- الحصول على المعلومات :

تتمثل الوظيفة الأولى لنظام المعلومات في جمع المعطيات سواء من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، وبصفة عامة هناك مصدرين للحصول على المعلومات :

أ- المصادر الداخلية : وهي كل الوثائق المحاسبية والإدارية التي تتوفر على معلومات تصف نشاط المؤسسة ، كأرشيف المؤسسة على مستوى كل قسم، ملفات الزبائن، تقارير البائعين التابعين للمؤسسة، تقارير الاتصالات التجارية[1].

ب- المصادر الخارجية: إن الحصول على المعلومات الخارجية يحتاج إلى مجهودات وقدرات أكبر من أجل امتلاكها، لأنها غير موجودة في المؤسسة نفسها، وللحصول عليها يجب القيام بالتحقيقات واستطلاع ومقابلات...إلى غيرها من الطرق والوسائل التي يمكن أن تستخدمها .

2- تخزين المعلومات:

تعتبر عملية تخزين المعلومات المعالجة منها أو غير المعالجة ضرورية ومهمة كذلك بحكم استعمالها المتكرر أو عند الضرورة، كما يجب أن تكون طريقة التخزين عادية وسهلة حتى يتمكن من استغلالها واستعمالها في أي وقت، وحتى تكون عملية التخزين سهلة ينبغي إتباع طرق تنظيمية في تقسيم المعلومات، فعندما نريد تخزين المعلومات الخاصة بإدارة الموظفين نقوم بحصر المعلومات الشخصية المتعلقة بكل موظف، والمعلومات المتعلقة بالمسار المهني، وكذا التكوين والمعلومات

[1] Armand Dayan: Marketing indistriel, Vuibert, 4éme édition, 1999, p 34.

الأخرى، حيث تخصص لكل من هذه المعلومات حيزا خاصا بها وذلك حتى تسهل عملية الوصول للمعلومة المطلوبة في وقت سريع، وعملية التخزين إما أن تكون علة وثائق إدارية وملفات، أو استعمال الحاسوب. ومن التنظيمات المستعملة في عملية التخزين الآلية هي قواعد المعطيات ***Base des données.*** ، حيث يراعى في تصميمها مرونة الاستعمال والتنظيم الجيد [1].

3-معالجة المعلومات:

تختلف معالجة المعلومات حسب احتياجات المؤسسة للمعلومات، حيث هناك احتياجات روتينية وأخرى غير روتينية، فالأولى تقتضي عملية التحليل، إذ تقوم بتخزين المعطيات وتصنيفها حتى يسهل استخراجها وإجراء مختلف العمليات البسيطة عليها أو النماذج الرياضية والمحاسبية المعقدة إذا تطلب الأمر ذلك(كتطبيق تقنية ***Pert***)، أما المعلومات الغير روتينية أو صعبة التحديد باعتبارها تلك التي يستحيل وضع برنامج محدد لتحليلها، وبالتالي اتخاذ قرارات بشأنها، ولذا من الأفضل إنشاء نظام معلومات أو تصميمه بصورة يكون قادرا على الاستجابة لهذا النوع من المعلومات وبالشكل الذي يتفق مع متطلبات المسير،وفي هذه الحالة يحاول المسير تنظيم وتسيير ملفاته انطلاقا من المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر الداخلية والخارجة [2] .

4- بث وإرسال المعلومات:

نستخلص عند هذا الحد وعلى ضوء ما سبق، أنه من أجل اتخاذ القرارات المناسبة والتسيير الحسن يجب أن تتوفر المعلومات وتتدفق في المؤسسة وفي جميع الاتجاهات، على هذا الأساس يمكن اعتبار نظام المعلومات كنظام معالجة وإيصال المعلومات إلى مستخدميها في الوقت المناسب، وتستخدم في هذا الصدد قنوات ووسائل مختلفة لنقل المعلومات كالشريط الورقي أو المغنط أو الأقراص المرنة، أو من خلال شبكات الاتصال كالانترنت [3].

المطلب الرابع: أنواع أنظمة المعلومات

---

[1] عرباني عمار: دور نظم المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص 42.

[2] بوشعير لويزة: نظام المعلومات للتسويق في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص 66.

[3] المرجع نفسه، ص 67.

يمكن أن تقسم نظم المعلومات إلى مجموعتين، الأولى خاصة بنظم دعم العمليات، والثانية خاصة بنظم دعم الإدارة واتخاذ القرارات.وفي كل مجموعة نجد أنواعا مختلفة من أنظمة المعلومات وهي كما يلي [1]:

1-نظم دعم العمليات

وهي نظم المعلومات التي تساعد المد راء التنفيذيين في أداء مهامهم اليومية والعادية واتخاذ قرارات على المدى القصير، وتنقسم بدورها إلى:

1-1 نظم معالجة العمليات: هي نظم تعتمد على استخدام الحاسبات الآلية في معالجة المعاملات المالية و الإنتاجية والتسويقية والخاصة بشؤون الأفراد، والتي تتميز بدرجة عالية من الروتينية، وينتج عن هذه الأنظمة معلومات يحتفظ بها في قواعد بيانات تساعد إدارة المنظمة على اتخاذ القرارات.

وتنقسم نظم معالجة المعلومات حسب درجة عموميتها إلى:

أ-نظم عامة الاستخدام: وهي نظم معالجة معاملات ووظائف تشترك فيها أغلب منشآت الأعمال مثل: نظم معالجة المعاملات المحاسبية (كنظام دفتر الأستاذ.) ونظم معالجة المعاملات التسويقية (كنظام معالجة أوامر البيع .).

ب-نظم متخصصة الاستخدام: وهي معالجة معاملات تختص بها بعض المنشآت دون غيرها مثل نظام الصرف الآلي في البنوك التجارية، ونظام الحجز الإلكتروني في خطوط الطيران ...الخ.

1-2- نظم معلومات الأنشطة الوظيفية:هي نظم المعلومات التي تستخدم لدعم الوظائف المختلفة للمنشأة مثل الوظيفة المحاسبية والتسويقية والإنتاجية والبحوث والتطوير...الخ.

ومن أهم أنظمة معلومات الأنشطة الوظيفية نذكر ما يلي:

أ- نظام المعلومات التسويقية: يختص في توفير المعلومات التي تساعد على تلبية حاجات الزبائن الحاليين وكذا توفير المعلومات التي على أساسها يتم التخطيط للمنتجات الجديدة والزبائن المحتملين وتحديد سلوك المستهلكين.

ب-نظام المعلومات المالية: يساعد إدارة المنشأة على اتخاذ قرارات تتعلق بتمويل المشاريع والرقابة على استعمال هذه الأموال.

[1] كامل السيد غراب و فادية محمد حجازي: نظم المعلومات الإدارية-مدخل إداري-،مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، 1999، ص 320 -342.

ج-**نظام المعلومات المحاسبية:** ويختص في التسجيل المحاسبي للعمليات التي تقوم بها المنشأة وإعداد التقارير والقوائم المالية وتقديمها للمستفيدين في الوقت المناسب.

د-**نظم معلومات إدارة الموارد البشرية:** يجمع ويحتفظ بالمعلومات المتعلقة بالعاملين لإعداد تقارير الأجور و إصدار شيكات المرتبات والجور، كما يساعد على متابعة سلوك المستخدمين في المنشأة .

ه-**نظام المعلومات الإنتاجية:** يساعد هذا النظام من خلال المعلومات التي يوفرها على القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجية والتشغيلية، كما يساعد على إعداد أو أمر التموين والشراء الخاصة بعملية الإنتاج وتحديد طاقة وخطة الإنتاج .

2- نظم حوسبة ودعم المستخدم النهائي:

تعني فكرة حوسبة المستخدم النهائي تزويد مديري المنشآت ومساعديهم بحاسبات آلية يقومون باستعمالها في عملياتهم اليومية من تسجيل وتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات والمعلومات التي ينتجونها وذلك للتحسين من أداء مهامهم، وعملية ربط مختلف الحسابات الصغيرة بين المستخدمين النهائيين أو ما يسمى بشبكات العمل، توفر لهؤلاء المستخدمين مختلف المعلومات وذلك بالاتصال المباشر عبر حاسباتهم الآلية الشخصية بشبكة العمل سواء كانت محلية أو خارجية .

وعليه فنظم حوسبة المستخدم النهائي هي عبارة عن مجموعة من الأفراد والبرامج وشبكات العمل والبيانات والمعلومات التي تساعد المستخدم النهائي في أداء مهامه. وفي السابق لم تكن لم تكن الحسابات التي زوّد بها المستخدمون النهائيين تسمح بالتعاون المباشر بينهم، ومع تطور تكنولوجيا المعلومات وظهور شبكات العمل التي تسمح بالاتصال المباشر بين هؤلاء المستخدمين أصبحت مختلف الأقسام تتبادل الأفكار وتنسّق مجهوداتها فيما بينها وذلك عن طريق البريد الإلكتروني وقواعد البيانات المتاحة .

3-نظم أتمتة المكاتب أو نظم المكاتب الآلية(OAS)Office automation systems

إن التكلفة المرتفعة التي تميز بها العمل المكتبي قبل ظهور نظم المعالجة الإلكترونية جعلت المنشآت تفكر في تخفيض هذه التكلفة للمحافظة على مركزها التنافسي، فظهرت ضرورة استعمال الأجهزة الإلكترونية التي تضمن القليل من الجهد والوقت والتكلفة وضمان فعالية الأداء وتحسين إنتاجية المكتب .

وعلى هذا فان نظم أتمتة المكتب تعني استخدام الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية ومعداتها مثل الهواتف ووسائل الاتصال الأخرى للقيام بمعالجة آلية للواجبات والمهام التي تنجز في المكاتب الإدارية بهدف الرفع من كفاءة وفعالية الاتصالات والمعلومات داخل المكتب وبين المكتب وبيئته الداخلية والخارجية .

تحتوي نظم أتمتة المكتب على مجموعة من النظم الفرعية، ومن بينها:

أ- نظم نشر إلكترونية: وتسمى أيضا بنظم النشر المكتبي وتقوم بإنتاج المستندات ونسخها ونشرها قصد توزيعها على العاملين والجهات المعنية داخل المنشأة وخارجها، ومن بين برامج الإعلام الآلي المستخدمة في هذا المجال برامج معالجة الكلمات (Word processing) .

ب- نظم الاتصالات الإلكترونية: هي نظم تستخدم لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين في المنشأة وبين المنشأة وبيئتها الخارجية من عملاء وموردين وممّولين وإدارات رقابية وغيرها، ومن أهمها نظم البريد الإلكتروني والفاكس...

ج-نظم معالجة الصور: وتساعد المستخدم النهائي لهذه الأنظمة للحصول على صور المستندات التي تحتوي بيانات رقمية أو نصية أو رسوم بيانية أو صور فوتوغرافية، وتخزينها ومعالجتها .

2- نظم دعم الإدارة واتخاذ القرارات

تمثل هذه النظم الركيزة الأساسية لمساعدة المديرين والمسئولين في اتخاذ قراراتهم فيما يخص المواقف التي لا تكون روتينية أو أن حدوثها قليل أو أن هذه القرارات حساسة وتتعلق بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. كما تتطلب هذه القرارات معلومات دقيقة وواضحة، وللحصول عليها يعتمد المديرون على استعمال أنظمة الإعلام الآلي التي تتميز بقدرة كبيرة على تحديد التنبؤات والاحتمالات والبدائل التي تسمح باتخاذ القرارات المناسبة والتقليل من الخطاء .

ومن الأنظمة التي تدخل في هذا المجال ما يلي[1] :

أ- نظم إعداد التقارير الإدارية: توفر هذه النظم تقارير تحتوي على معلومات من شأنها مساعدة متخذي القرارات، وهذه التقارير تقوم الإدارة بإعدادها مسبقا حتى تتأكد من توفر

---

[1] كامل السيد و فادية محمد حجازي، مرجع سابق، ص 344.

المعلومات الضرورية. وتفي هذه التقارير باحتياجات المديرين من المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ قراراتهم .

ب- نظم دعم اتخاذ القرارات : يعتبر الحاسب الآلي في مثل هذا النظام كمستشار يتمتع بثقة المديرين فيهن حيث يقوم الحاسب الآلي بمهمة تنظيم البيانات وتحليلها باستخدام النماذج والعلاقات الرياضية و الإحصائية، وبعدها يقترح على المدير النتائج التي يمكن أن تتحقق في حالة اتخاذ المدير لقراره، وهذه النتائج المتوقعة تجعل المدير يبني قراراته بعيدا عن الخطاء وحالات عدم التأكد .

ج- النظم الخبيرة :هي تلك النظم التي تقوم على أساس ما يسمى بالذكاء الاصطناعي الذي يعتبر نتيجة أفكار واستنتاجات العقل الإنساني والمتمثل في الحاسب الآلي، والدور الذي يلعبه هذا الخير هو بمثابة وسيط بين خبراء ومهندسي و واضعي قواعد المعرفة في الحاسوب، وبين المستفيدين من هذه المعرفة .

وعليه فجهاز الحاسوب يقوم بتقديم الحلول للمشكلات المطروحة لديه بالاعتماد على قاعدة المعرفة المتوفرة لديه وجودتها، كما انه يقوم بتفسير الاقتراحات وتوضيح الحلول المقدمة.والحلول التي يستنبطها الجهاز تكون على أساس الاستدلال كما هو الحال بالنسبة للشخص الخبير الذي يستنبط حلولا لمشاكل معينة عن طريق الاستدلال على أساس خبرته والمعرفة المتوفرة له .

د- نظم المعلومات الاستراتيجية : هي تلك النظم التي توفر للمنشأة معلومات تسمح لها بالمحافظة على وضعيتها التنافسية أمام منافسيها، والتركيز في ذلك يكون على تحسين إنتاجية عمالها وتشجيع العمل الجماعي وتحسين طرق الاتصال بالإضافة إلى إيجاد حلفاء إستراتيجيين.

المبحث الثاني: ماهية نظام المعلومات التسويقية.

يرتبط احتياج مد راء التسويق للمعلومات التسويقية التي تعتمد على الأساليب الحديثة بالمشاكل المحددة التي يجب عليهم مواجهتها وحلها، ونتيجة لذلك يختلف نظام المعلومات التسويقية من مؤسسة لأخرى .

وتظهر أهمية نظام المعلومات التسويقية فيما يوفره لإدارة التسويق من معلومات وبيانات دقيقة عن المستهلكين، الطلب، المنافسين، العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، السياسة في البيئة الخارجية وكذا بيانات من السجلات الداخلية وغيرها من البيانات التي تمكن إدارة التسويق من تحديد وقياس الفرص وتحليل الطلب والتنبؤ به، وتحليل قطاعات السوق وما شابه ذلك، بالشكل الذي يساعد مديري التسويق على اتخاذ قراراتهم التسويقية .

وسنتناول في هذا المبحث نظام المعلومات التسويقية، من حيث المفهوم والأهمية والخصائص، وأسباب الحاجة إلى هذا نظام .

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات التسويقية (SIM) System information Marketing : هناك عدة تعاريف لنظم المعلومات التسويقية أهمها :

التعريف الأول: يعرف محمد علي شهيب نظم المعلومات التسويقية بأنه" ذلك النظام الفرعي الذي يختص بعمليات جمع ووصب وتبويب وتحليل وتخزين واسترجاع البيانات والمعلومات التسويقية، ويعمل على انسيابها بدون عوائق بما يمكن المدير من أن يتدبر بحكمة ولياقة ووظيفته الإدارية بما يساعد على تعميق ممارسته الإدارية والتسويقية، بتوجيهه نحو المخرجات أكثر من اهتمامه بالمدخلات [1] " .

التعريف الثاني: لفريد النجار يقول فيه" نظام المعلومات التسويقي يتضمن التفاعل المركب بين المتخصصين والآلات المستخدمة لضمان جمع وتحليل وتدفق المعلومات التسويقية من المصادر الداخلية والخارجية، واللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية تحت الظروف المختلفة (كاملة، ناقصة، غير متوفرة)، وذلك لخدمة مديري التسويق بالشركات التي تقوم بتقديم سلع أو خدمات في الحاضر أو المستقبل [2]".

التعريف الثالث :ويعرف عماد الصباغ نظم المعلومات التسويقية بأنه " مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع البيئة ومع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وإنتاج المخرجات من خلال إجراء تحويلي منظم [3]" .

[1] محمد علي شهيب: نظم المعلومات لأغراض الإدارة في المنشآت الصناعية، دار الفكر العربي، 1984، ص 10 .

[2] فريد النجار، مرجع سابق، ص 162.

[3] عماد الصباغ : نظم المعلومات –ماهيتها ومكوناتها-، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص13.

التعريف الرابع : ويعرفه فيليب كوتلر بأنه " شبكة معقدة من العلاقـــات المنظمة، حيث يتدخل الأشخاص والآلات والإجراءات والمناهج بهدف توليد تدفق منظم للمعلومات القادمة من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة والموجهة لاتخاذ مجموعة من القرارات التسويقية [1] " .

التعريف الخامس : ويعرفه جيفري صاقلان بأنه " نظام يقدم تدفق مستمر من المعلومات والـــتي يمكن أن يلجا إليها المسير لاتخاذ القرارات التسويقية[2] ".

التعريف السادس : حسب فريد الصحن فإن نظام المعلومات التسويقي ما هو إلا " هيكل من الأفراد والإجراءات المصممة لجمع وحفظ وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة والتي يحتاجها مدير التسويق لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب [3]".

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن نظام المعلومات التسويقي ما هو إلا مجموعة الأجزاء، الأفراد، الآلات، برامج، إجراءات....المتفاعلة فيما بينها والتي ينتج عنها تدفق منتظم للمعلومات التسويقية الهامة، الصحيحة والدقيقة، والتي يتم الحصول عليها من كلا المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف استخدامها من طرف المحتاجين إليها في مراكز التسيير المختلفة داخل المؤسسة، بغية مساعدتهم في اتخاذ القرارات التسويقية.

المطلب الثاني :خصائص نظام المعلومات التسويقية

يمكن تلخيص أهم خصائص نظام المعلومات التسويقية فيما يلي [4]:

1-أنه عبارة عن تطبيق لمفهوم النظم في مجال المعلومات من اجل:

---

[1] Philip Kotler et Bernard Dubois, Op-cit, p 122.

[2] Jefferey Seglen: Cours pratique de marketing en 12 leçon, édition Interéditions, Paris, 1990, p37.

[5] فريد الصحن: التسويق – المفاهيم والاستراتيجيات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 128 .

[1] محمد عبد الله عبد الرحيم: التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، القاهرة، 1988، ص 336 .

-تحديد البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات ؛

-جمع البيانات ؛

-تشغيل البيانات (بمساعدة أساليب التحليل الكمية) ؛

- تخزين البيانات واسترجاعها مستقبلا .

2-أنه معني بالمستقبل، فهو يتوقع ويمنع المشاكل مثلما يحل هذه المشاكل، فهو وقائي وعلاجي في آن واحد .

3-أنه يتسم بالاستمرارية، وليس معالجة أمور متفرقة .

4- يعتبر إسرافا أو تكلفة ضائعة إذا لم تستخدم المعلومات التي يوفرها .

وهكذا فإن النظام المعلوماتي المصمم جيدا يستطيع أن يوفر انسيابا من البيانات الأسرع والأكثر اكتمالا والأقل كلفة لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات، ويستطيع المسيرون الحصول على تقارير دورية منتظمة و تفصيلية، وبذلك يمكن رصد أداء المنتجات والأسواق والجهود البيعية الشخصية وغير الشخصية وغيرها من المجالات التسويقية .

المطلب الثالث: أهمية نظام المعلومات التسويقية

تظهر أهمية نظام المعلومات التسويقية من خلال عمل النظام وتوفيره البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وبالدقة المناسبة. وتتجلى أهمية نظام المعلومات التسويقية فيما يلي[1]:

1-توفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية، إذ أنها الطريق إلى جانب ما يقوم به النظام من إعداد المعلومات بطريقة ملخصة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، فكلما توافرت معلومات كافية ودقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج في التخطيط والتنفيذ والرقابة للأنشطة التسويقية.

2- تميز نظم المعلومات التسويقية بأنها تنظر إلى أعمال الشركة الخاصة بالإنتاج والتمويل والتخزين والسياسات التسويقية وتضعها في قالب واحد وتحللها بشكل متكامل.

3-تمكن نظم المعلومات التسويقية من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب جدوى كل الأنشطة التسويقية، فيمكن حساب كل عميل وكل سلعة وكل منطقة بيعية ومساهمة كل عنصر في الأرباح الكلية للشركة .

---

[1] طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص208.

4-إمكانية تعديل المعلومات دون جهد من خلال نظام الحاسب الآلي(***Online***) والإجابة على أي أسئلة تتعلق بالعملاء أو السلع أو رجال البيع بشكل فوري، كما يمكن أن تستخدم في تحليل نتائج النشاط اليومي موزعا جغرافيا أو طبقا لنوعية العملاء فضلا عن إمكانيات استخدام هذه المعلومات في تقييم كفاءة السياسات التسويقية

5-التحول من التسوق المحلي إلى التسوق الدولي، أدى إلى اتساع رقعة الأسواق التي يتم فيها تسويق السلع وبالتالي الحاجة إلى نظام علمي لجمع المعلومات من هذه السواق[1].

6-تشجيع الإدارة التسويقية على تحمل المخاطرة، والبحث الدائم عن الفرص التسويقية، والتي لا تتضح أبعادها إلا بتوافر المعلومات التسويقية المناسبة .

7-تحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال مساهمة تلك النظم في زيادة فعالية الاتصالات فيما بين نظم المعلومات الوظيفية الأخرى المكونة لنظام المعلومات الإدارية على مستوى المنظمة ككل، مما يؤدي إلى إمكانية وسرعة الوصول إلى المعلومات المطلوبة واللازمة لتحقيق أهداف تلك النظم [2].

8- انتشار ما يسمى بالتجارة الإلكترونية بحيث تتم الصفقات عبر الوسائل الآلية دون مجهود تسويقي مباشر من جانب المسوقين مما جعل هناك أهمية كبرى للحصول على المعلومات الآنية للتجارة الإلكترونية .

9-سرعة التغيرات التكنولوجية في العالم مما يؤثر على نوعية السلع والخدمات والسواق والمناخ الاقتصادي الاجتماعي في العالم الأمر الذي يبرر أهمية نظم المعلومات التسويقية .

المبحث الثالث: مكونات نظام المعلومات التسويقية.

يقصد بمكونات نظام المعلومات التسويقية الأنظمة الفرعية المكونة له اعتمادا على مفهوم نظرية النظام الذي يقضي بإمكانية تجزئة النظام الواحد إلى عدد من الأنظمة الفرعية المتكاملة تبعا لمعايير مختلفة، حيث اختلف الكتاب والباحثون بخصوص تحديد هذه الأنظمة الفرعية قدر تعلق الأمر بنظام المعلومات التسويقية.

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 36 .

[2] George M.Scott: Principles of MIS, Hill book Company, Mc Graw ,1989, pp86-87.

ولهذا سوف نقوم في هذا المبحث باستعراض هذه النماذج التي تحتوي على العديـــد مـــن الأنظمة الفرعية ، مع التركيز على النظامين الفرعيين لنظام المعلومات التسويقية وهمـــا؛ بحـــوث التسويق ونظم الاستخبارات التسويقية .

المطلب الأول :الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات التسويقية.

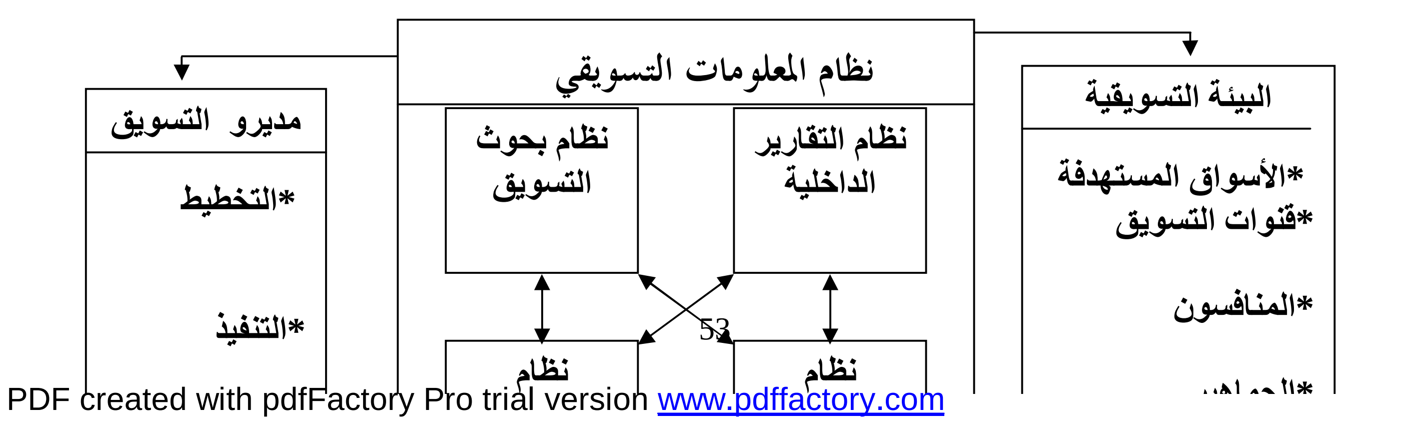
سوف نقوم باستعراض أهم نماذج والتعليق عليها على النحو التالي:

1- نموذج كوتلر: يقسم كوتلر نظام المعلومات التسويقية إلى أربعة نظم جزئية هي؛

- نظام التقارير الداخلية
- نظام الاستخبارات التسويقية
- نظام البحوث التسويقية
- نظام التسويق التحليلي .

وتأخذ هذه النظم الجزئية بيانات من البيئة وتحولها إلى معلومات أخـــرى لمنفـــذي الإدارة العليا، و يتضح ذلك في الشكل رقم (2-3) .

الشكل رقم (2-3): نموذج كوتلر لنظام المعلومات التسويقية.



ا لقرارات التسويقية والاتصالات

ا **لمصدر:** توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص43 .نقلا عن:

-philip kotler: Principles of Marketing, prentic Hall Inc, NewJersey, p137.

-الانتقادات الموجه لهذا النموذج: بالرغم من أهمية نموذج كوتلر في إبراز أهمية الاستفادة من نظم المعلومات التسويقية في مجال اتخاذ القرارات التسويقية، إلا أن هذا النموذج يؤخذ عليه ما يلي[1]:

- لم يشر كوتر إلى نظم دعم القرار، وظهر ذلك من خلال إسناد وظيفة التحليل لمتخذ القرار التسويقي، وبالمثل التعبير بلفظ " التسويق التحليلي".
- لم يظهر نموذج كوتلر قرارات المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع).
- لم يظهر عملية التخزين والاسترجاع.
- لم يقدم تفصيلا لكيفية تشغيل البيانات .

2- نموذج فريد الصحن: وفقا لعناصر هذا النموذج فقد تم تقسيم نظام المعلومات التسويقية إلى؛ - السجلات والتقارير الداخلية للمنظمة.

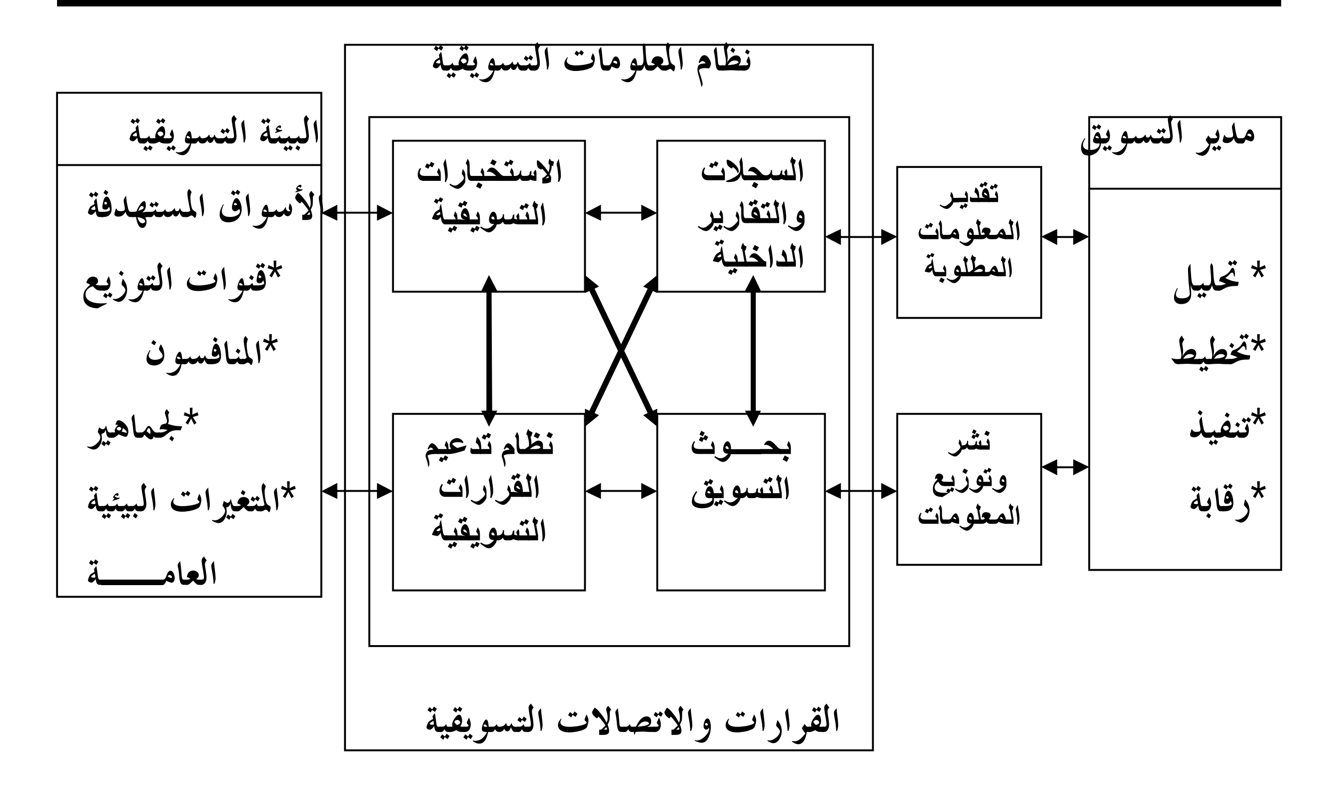
-نظام الاستخبارات التسويقية. -بحوث التسويق.

-نظم دعم القرارات التسويقية .

ويمكن التعبير عن هذا النموذج من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (2-4): نموذج فريد الصحن لنظام المعلومات التسويقية .

[1] توفيق محمد عبد المحسن و عزه أحمد الشربيني: بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص 239.



المصدر: محمد فريد الصحن: مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطباعة، القاهرة، 1993، ص 141.

-الانتقادات الموجهة لهذا النموذج: يلاحظ اعتماد هذا النموذج بشكل أساسي على نمـــوذج كوتلر وطوّره من خلال الإضافات التالية:

- استبدال نظام دعم القرارات التسويقية بدلا من التحليل التسويقي.
- أضاف جزئية تقدير المعلومات المطلوبة، نشر وتوزيع المعلومات من قبل متخذ القرار.

وبالرغم من هاتين الإضافتين إلا أن هذا النموذج يؤخذ عليه ما يلي[1]:

§ لم يظهر في هذا النموذج عملية تشغيل البيانات.

§ لم يظهر النموذج أهمية عملية تخزين المعلومات لحين طلبها مـــرة أخرى.

§ بالرغم من إشارة النموذج إلى نظـــام دعـــم القـــرارات إلا أن النموذج اسند وظيفة التحليل كخطوة أولى لمدير التسويق، وهذا

[1] المرجع نفسه، ص239.

يتناقض مع نظم دعم القرارات التي تعمل أساسا من أجل تقديم معلومات محللة إلى متخذي القرارات التسويقية

§ لم يبرز دور الاتصال في نقل المعلومات بين مراحلها المختلفة.

3- نموذج مكلد(*Mcleod*) لنظام المعلومات التسويقية: وفقا لهذا النموذج قام مكلد بتقسيم نموذجه إلى مجموعتين من الأنظمة الفرعية كما يلي[1]:

المجموعة الأولى، وتظم النظم الفرعية للمدخلات والتي تتمثل في:

-النظام الفرعي لمعالجة البيانات.

- النظام الفرعي للبحوث التسويق.

-النظام الفرعي للاستخبارات التسويقية.

المجموعة الثانية، النظم الفرعية للمخرجات، وتشتمل خمسة أنظمة فرعية:

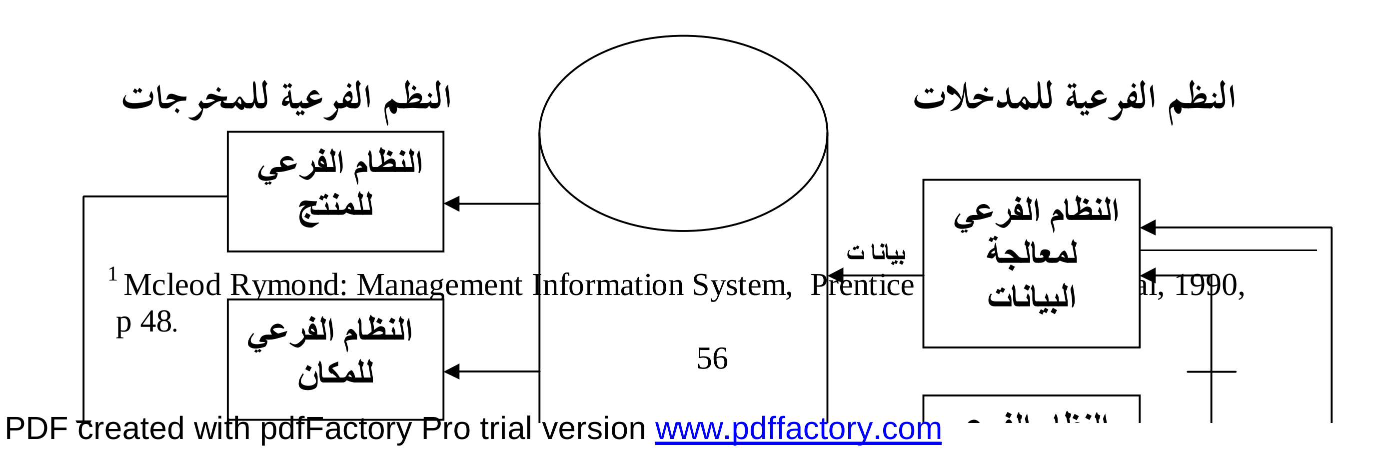
-النظام الفرعي للمنتوج والذي يجمع المعلومات حول خطوط منتجات المؤسسة.

-النظام الفرعي للتوزيع والذي يتم فيه جمع معلومات عن شبكة التوزيع.

-النظام الفرعي للترويج ويشمل عناصر مزيج الاتصالات المتمثلة أساسا في الإعـــلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات والعلاقات العامة.

والشكل رقم (2-5) يظهر هذه العناصر.

الشكل رقم(2-5): نموذج مكلد لنظام المعلومات التسويقية.



[1] Mcleod Rymond: Management Information System, Prentice ...al, 1990, p 48.



المصدر: توفيق محمد عبد المحسن و عزه أحمد الشربيني، مرجع سابق، 1999 ، ص 238 .
نقلا عن؛ ريموند مكلد: نظم المعلومات الإدارية، تعريب: سرور علي سرور و عاصم أحمد الجمامي، دار المريخ للنشر، الرياض، 1990، ص875 .

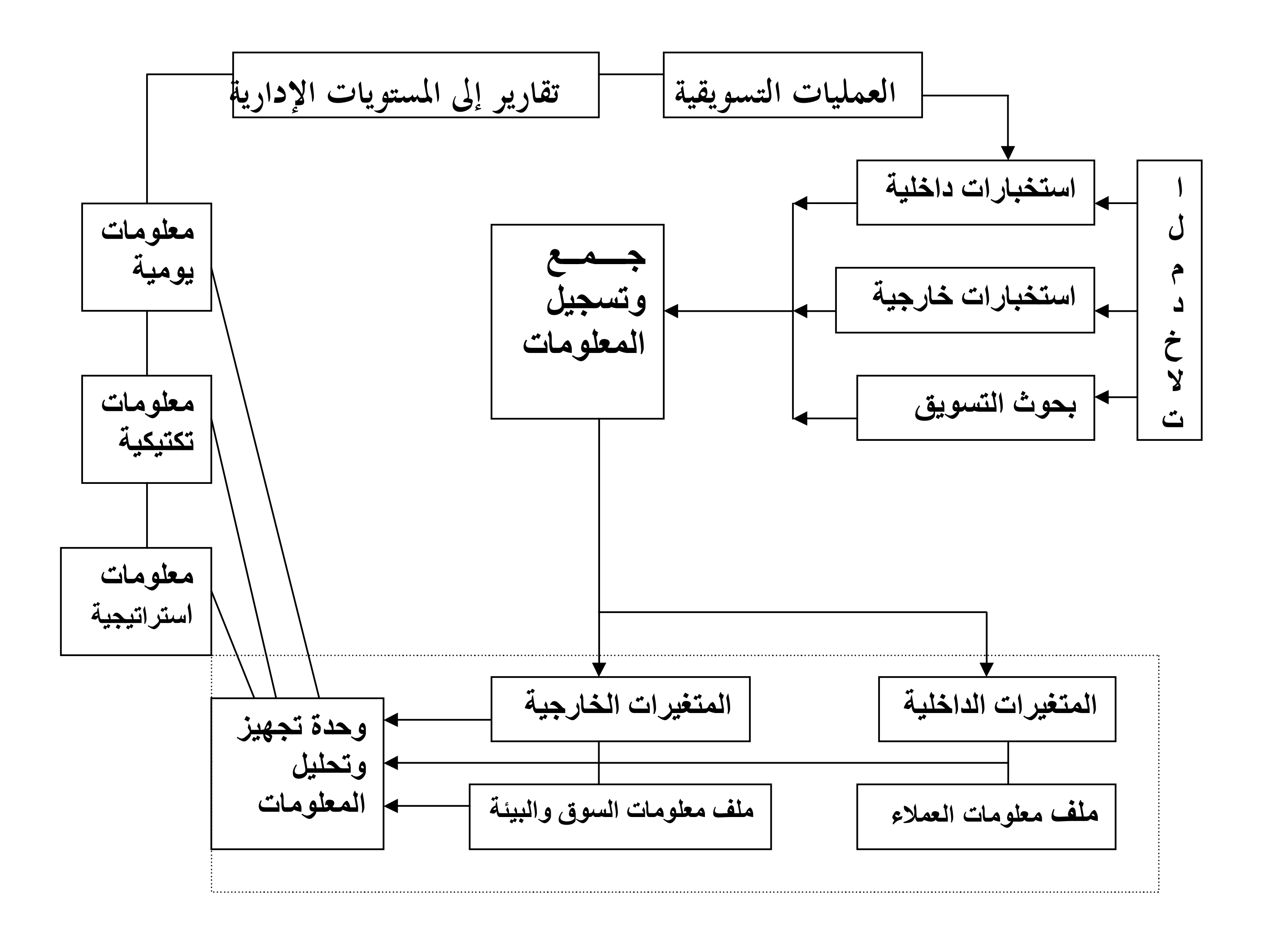
-الانتقادات الموجهة لهذا النموذج: قدم مكلد تفصيلا لنظام المعلومات التسويقية من خلال عرض النظم الفرعية والجزئية وهذا عن طريق ربط عناصر المزيج بعضها ببعض بنظام جزئـــي لتكامـــل عناصر هذا المزيج، ويؤخذ على هذا النموذج ما يلي[1]:

- لم يبرز النموذج نظام التقارير.
- أدمج النموذج نظام معالجة البيانات مع نظام المدخلات، وبهذا لم يـــشر النمـــوذج إلى مراحل التشغيل للبيانات ، أو طرق معالجة البيانات .

4- نموذج أحمد جبر، طلعت أسعد عبد الحميد: ووفقا لعناصر هذا النموذج فقد تم تقسيم نظام المعلومات إلى: -مدخلات وتتكون من الاستخبارات (داخلية، خارجية)-عمليـــات التـــشغيل، التحليل - المخرجات . ويمكن التعبير عن هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

[1] المرجع نفسه، ص240.

الشكل رقم(2-6):نموذج أحمد جبر، طلعت أسعد عبد الحميد لنظام المعلومات التسويقية.



المصدر:أحمد علي جبر و طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق-النظرية والتطبيق-، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1986، ص 138.

-الانتقادات الموجهة لهذا النموذج: بالرغم من أهمية هذا النموذج في إبراز أهمية عناصر نظام المعلومات التسويقية؛ إلا أنه يوجه بعض المآخذ على النحو التالي[1]:

- عبر النموذج عن المدخلات في جزأين، فالجزء الأول أشار إلى المدخلات بصفة عامة، وكيفية الحصول عليها من الاستخبارات الداخلية، الخارجية وبحوث التسويق، ثم أعاد في

[1] المرجع نفسه، ص240.

الجزء الثاني داخل المستطيل فأشار مرة أخرى إلى المدخلات لنظام المعلومـــات في صـــورة متغيرات عن السوق أو متغيرات خارجية، وهذا يعتبر ازدواج وتكـــرار في النمـــوذج لأن كلاهما يعبر عن مدخلات نظام المعلومات .

- لم يظهر النموذج علاقة نظم المعلومات بعملية اتخاذ القرارات التسويقية .

5- النموذج الشامل:

وهو النموذج الذي قدمه عصام الدين أبو علفة في كتابه المعلومات والبحوث التسويقية، فقد قسم نظام المعلومات التسويقية إلى:

- نظام التقارير الداخلية؛
- النماذج التحليلية؛
- نظام المخابرات التسويقية ؛
- بحوث التسويق .

إن هذه العناصر الأربعة المكونة لنظام المعلومـــــات التسويقية موضحة في الشكل رقم (2-7). وسنقوم بشرح هذه العناصر على النحو التالي[1].

أ-نظام التقارير الداخلية :

تصدر المنشآت تقارير داخلية توضح حجم المبيعات الحالية والتكـــاليف والمخـــزون و التدفقات النقدية وحسابات القبض وحسابات الدفع وما إلي ذلك، وتقوم المنشآت بتطـــوير نظام تقاريرها الداخلية بصفة مستمرة وذلك عن طريق إجراء مقابلات واتصالات مستمرة مع مديريها لتحديد احتياجاهم من المعلومات .

وبناءا على هذه المعلومات يجب على المنشأة أن تصمم أو تعيد تـــصميم نظـــام للمعلومـــات التسويقية بها بما يحقق احتياجات المديرين للمعلومات، على أن يعاد النظر فيه بصفة دورية علـــى فترات متقاربة لضمان مسايرته للاحتياجات .

ب–نظام النماذج التحليلية :

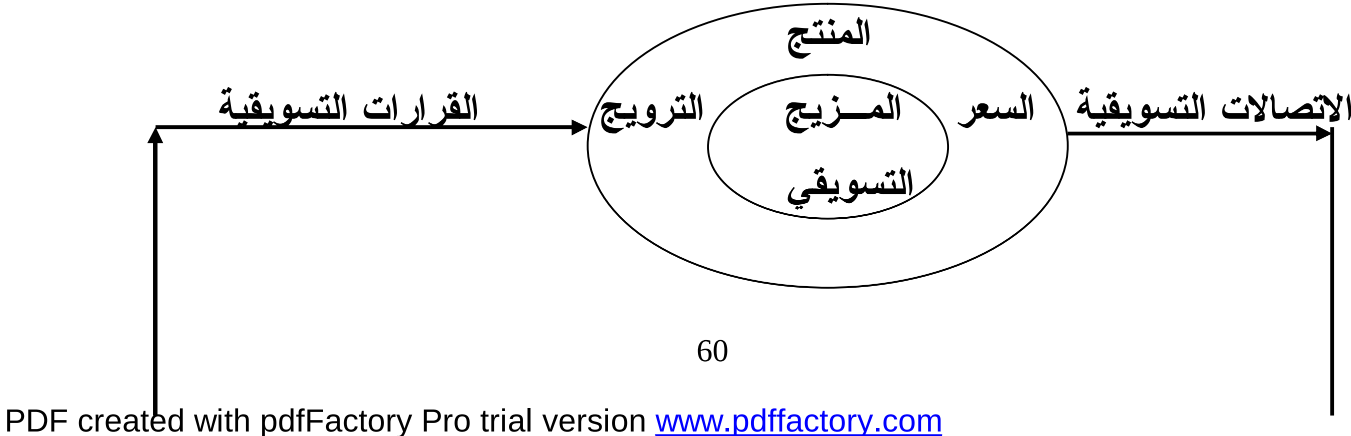
ويقصد بذلك النماذج الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وحل المشكلات التسويقية، وتعتبر تلك النماذج أساليب متقدمة وفنية مكلفة ومعقدة تحتـــاج إلى فنـــيين وإحـــصائيين ذوي

[1] عصام الدين أمين ابوعلفة: المعلومات والبحوث التسويقية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص21.

مهارات عالية مما يثني عزم المنشآت الصغيرة عن استخدامها ويغري المنشآت الكبيرة بذلك، ولكن برغم تكلفة وتعقد تلك النماذج التحليلية إلا أن لها ما يبررها، فالنماذج الإحصائية هي عبارة عن " مجموعة الأساليب التي تساعد على تحليل العلاقات بين متغيرات معينة في مجموعة معينـــة مـــن البيانات واختبار معنوياتها"هذه النماذج الإحصائية تفيد في الإجابة على أسئلة هامة منها:

- ما هي المتغيرات التي تؤثر في المبيعات، وما هي الأهمية النسبية لكل منها
- ماذا يمـــــكن أن يحدث للمبيعات إذا ما زاد السعر 10% وزاد المنفق على الإعلان 20 % مثلا؟
- ما هي أهم العوامل التي تميز مستهلكي منتج معين من منتجات المنشأة عن مستهلكي منتجـــات المنافسين ؟
- وما هي أفضل العوامل التي يمكن على أساســـها تقسيم السوق إلى قطاعات تسويقيـــة ؟

الشكل رقم (2-7): نظام المعلومات التسويقية وأنظمته الفرعية.



التوزيع

نظـــام المعلومــــــــات التسويقـــية

البيئـــــــــة التسويقيـــــة
-البيئـــــــة الخارجيـــــة الكلية   **-البيئـــــــة الخارجيـــــة الجزئية**

المصدر : عصام الدين أبوعلفة، مرجع سابق، ص 20.

ج- نظام المخابرات التسويقية:

يكمن الدور الرئيسي لنظام الاستخبارات التسويقية في جمع معلومات حول تطورات البيئة، وهذا لتمكين إدارة المؤسسة من مراقبة نقاط القوة والضعف لوضعية المؤسسة التنافسية. والمهمة الرئيسية لنظام الاستخبارات هو الحصول على معلومات عن البيئة الكلية بصفة عامة والمنافسة بصفة خاصة. تعتمد المؤسسة في كثير من الأحيان على نفسها في الحصول على المعلومات الاستخبارية وذلك من خلال متابعة مباشرة ما ينشر في الصحف والدوريات الصادرة عن الغرف التجارية، وكذلك عن طريق الاحتكاك بالموزعين والمستهلكين للوصول إلى المعلومات الاستخبارية [1].

ويتم الحصول على المعلومات من جميع المصادر الممكنة مثل العملاء والموزعين والموردين والعاملين بالمنشأة والمديرين من الزملاء بالمنشأة والزملاء الذين بالمنشأة الأخرى والمستشارين والإذاعات والكتب والمجلات ..وكل شيء تقريبا .

ولأهمية هذا النظام الفرعي داخل نظام المعلومات التسويقية، فسنقوم بدراسته من جميع الجوانب في المطلب الثالث.

د- بحوث التسويق:

تلجا المنشآت إلى إجراء بحوث التسويق إذا ما كان هناك موقف معين يستدعي إجراء دراسة معينة للإجابة على تساؤلات معينة.

ويمكن تعريف بحوث التسويق بأنها"تصميم وتنفيذ الوسائل اللازمة لتجميع وتصنيف وتحليل البيانات الخاصة .بمشكلة تسويقية معينة ثم التوصل إلى النتائج وتقديم التقارير عنها إلي كل من يهمه الأمر في المنشأة " . ويمكن للمنشأة الحصول على بحوث التسويق بعدة طرق، فالمنشآت الصغيرة يمكنها مثلا الاتفاق مع أحد أساتذة التسويق بإحدى الجامعات للإشراف على بحوث التسويق بها أو التعاقد مع أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في التسويق للقيام بذلك، أما المنشآت الكبيرة فمن المعتاد أن تنشئ إدارات خاصة للقيام ببحوث التسويق قد تتبع مدير التسويق أو تتبع رئيس مجلس إدارة المنشأة مباشرة وقد تظم عددا محدودا وقد تظم عشرات من الباحثين حسب ظروف كل شركة .   وعن أهمية ومجالات بحوث التسويق فسوف نتناوله في المطلب الموالي.

---

[1] لعلاوي عمر: دراسة حول الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة دكتورة غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003-2004، ص 75.

المطلب الثاني: مفهوم نظام بحوث التسويق

من المهم أن ندرك أن بحوث التسويق ما هما إلا مصدر من مصادر المعلومات التسويقية والتي تصب في النهاية في نظام المعلومات التسويقية، كما يعتمد عليها رجال التسويق في اتخاذ قراراتهم. فما هو تعريف بحوث التسويق ؟ وما دورها في إنجاح نظام المعلومات التسويقية؟ نجيب على ذلك من خلال العناصر التالية.

1-تعريف نظام بحوث التسويق .

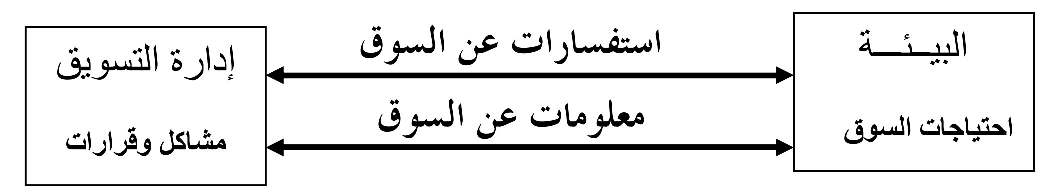
لا يوجد تعريف واحد لبحوث التسويق بل تتعدد المحاولات، وسيقتصر الأمر في بحثنا هذا على ذكر بعض التعاريف الأكثر شيوعا .

عرف **كوتلر** و **ديبوا** بحوث التسويق بأنها" عملية الإعداد، الجمع، التحليل، والاستغلال للبيانات و المعلومات المتعلقة بحالة تسويقية[1] ".

وعرفها **لامبين** بقوله " تتضمن بحوث التسويق تشخيص الاحتياجات من المعلومات واختيار المتغيرات الملائمة التي بخصوصها يجب جمع، تسجيل وتحليل معلومات سليمة وموثوق فيها[2] " .
كما عرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها " الأسلوب المنظم في جمع وتسجيل وتحليل البيانات الخاصة بالمشاكل المتعلقة بتسويق السلع والخدمات[3] ".

ومن التعاريف السابقة يتضح أن : بحوث التسويق هي الوظيفة التي يتم من خلالها ربط المستهلكين والجمهور بصفة عامة بالمنشأة من خلال المعلومات التسويقية والتي يتم جمعها، والمستخدمة في تحديد وتعريف الفرص التسويقية والمشاكل التي تواجه المنشاة في تعاملها مع الأسواق، وتقييم وتعديل تصرفات المنشأة بما يمكن من رفع كفاءة الأداء التسويقي . والشكل رقم(2-8) يبين ذلك.

شكل رقم(2-8): تدفق المعلومات التسويقية.



المصدر: عصام الدين أبو علفة، مرجع سابق، ص31 .

[1] Philip Kotler et Bernard Dubois, op-cit, p 126.
2 Jean- Jacques Lambim: La recherche marketing, 3e tirage, édition Ediscience international, Paris, 1994, p 4.

[3] محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 302.

2- أهداف بحوث التسويق.

تبرز أهمية بحوث التسويق من أهمية الدراسات والمجالات التي تقوم بها بحوث التسويق، حيث تقدم خدمات كبيرة للإدارة في اتخاذ القرارات التسويقية ومجالات التخطيط والاستراتيجية والمزيج التسويقي والأسواق المستهدفة والبرامج التسويقية المستخدمة في الشركة، والشركات الناجحة هي التي تخصص ميزانية كبيرة للقيام ببحوث التسويق للقيام بدورها في الكشف عن العملاء الحاليين والمرتقبين والمنافسين، والأسواق العامة والخاصة، وفهم رغبات العملاء، وفتح أسواق جديدة [1].

وعلى مستوى الشركة تحقق بحوث التسويق مجموعة من المزايا من أبرزها ما يلي[2]:

أ- وضع توقعات وتنبؤات أكثر دقة عن المتغيرات والعوامل التي تؤثر على المجهود التسويقي .

ب- فهم المتغيرات السوقية وأسلوب تفاعلها وطريقة التعامل معها .

ج- فتح مجالات جديدة أمام رجال التسويق نتيجة دراسة السوق وحاجات العملاء غير المشبعة وبيان إمكانية مساهمة المنظمة في إشباع هذه الحاجات واكتشاف الفرص التسويقية المتاحة .

د- تحويل قرارات الإدارة من المخاطرة إلى المخاطرة المحسوبة في ظل ظروف عدم التأكد لأنها تعتمد على الأسلوب العلمي في التنبؤ واقتراح التوصيات التي تراها مناسبة لمواجهة التوقعات .

ه- التقليل من أسلوب التخمين والنظرة الشخصية نظرا لاعتمادها على الأسلوب العلمي في دراسة الموضوعات والمشكلات التسويقية .

3- مجالات بحوث التسويق:

تتمثل مجالات بحوث التسويق في بحوث المنتج، بحوث المستهلك، بحوث الترويج، بحوث منافذ التوزيع وبحوث التكاليف التسويقية.

وفيما يلي فكرة موجزة عن هذه المجالات .

أ- بحوث المستهلك: تهدف هذه البحوث إلى توفير المعلومات عن خصائص المستهلكين المتمثلة في الجنس، العمر، مستوى الدخل، المهنة، الحالة الاجتماعية وتوزيعهم الجغرافي، فضلا عن المعلومات الخاصة بسلوكية الشراء المتمثلة بالعادات والدوافع ونمط الاستخدام ...الخ.

---

[1] أمين عبد العزيز حسن: استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص156-157.

[2] طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 16.

ب-بحوث المنتج: تتناول بصفة خاصة الكشف عن فرص البيع واختيار المنتجات الجديدة، والتعرف على آراء المستهلكين المحتملين قبل الشروع بإنتاجها على نطاق واسع وبذلك تقل المخاطر التي يحتمل أن تواجه المنتوج، فيعمل على تلافي النقص والعيوب وإجراء التعديلات اللازمة، مما يوفر الكثير من النفقات والوقت والجهد الذي يبذل لإنتاج منتوج قد لا يلقى قبولا من المستهلكين المرتقبين [1].

ج-بحوث الترويج: يتكون هذا النوع من البحوث من[2]:

-بحوث الإعلان: تهدف إلى توفير المعلومات الخاصة وأنواع الإعلانات والوسائل المستخدمة في الإعلان وتصميم الرسائل الإعلانية ووقت الإعلان وتكلفته ومدى ملاءمة الإعلان مع طبيعة السلعة المعلن عنها.

-بحوث البيع : تنصب هذه البحوث على تهيئة المعلومات الخاصة برجال البيع ومؤهلاتهم والمهام الملقاة على عاتقهم وكفاءتهم.

-بحوث منافذ التوزيع: تهدف إلى توفير المعلومات عن منافذ التوزيع التي تعتمد عليها المنظمة، وقياس كفاءة وفاعلية هذه المنافذ واحتمالات توسيعها أو تقليصها مستقبلا وهامش العمولة المدفوعة...الخ.

-بحوث التكاليف التسويقية: وتهدف إلى حصر التكاليف التسويقية المباشرة وغير المباشرة وخاصة للحملات الترويجية لتحيد مدى كفاءة هذه الحملات من حيث مقابلة التكاليف بالإيرادات الناتجة عن هذه الحملات .

4- أنواع البحوث التسويقية: هناك ثلاث أنواع رئيسية لبحوث التسويق هي[3] :

أ-البحوث الاستطلاعية:

تقوم على فكرة جمع البيانات عن طريق ملاحظة الأشخاص والمجموعات ذات العلاقة في مواقع عملية واستطلاع آرائهم وملاحظاتهم في الموضوع الذي يجري البحث فيه، مثال ذلك قيام الباحثين لخطوط ووكالات لإحدى الشركات بالتجوال حول المطارات ومكاتب الخطوط الجوية دورات السفر وتسجيل المعلومات عن آراء المسافرين حول مختلف شركات النقل، كما يمكن

---

[1] زكي خليل المساعد: التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران، الأردن، 1997، ص 190.

[2] تيسير العجارمة، محمد الطائي: مرجع سابق، ص 48-49.

[3] شقيق حداد و نظام سويدان: أساسيات التسويق، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 233.

للباحثين السفر على متن الخطوط الجوية المختلفة للإطلاع على ملاحظات المسافرين حول الخدمات المقدمة.

ب-البحوث الو صفية:

تعتمد هذه البحوث على وصف الأحداث من خلال التكرار الذي تحدث فيه الظاهرة التسويقية ومدى ارتباطها بالمتغيرات الأخرى .

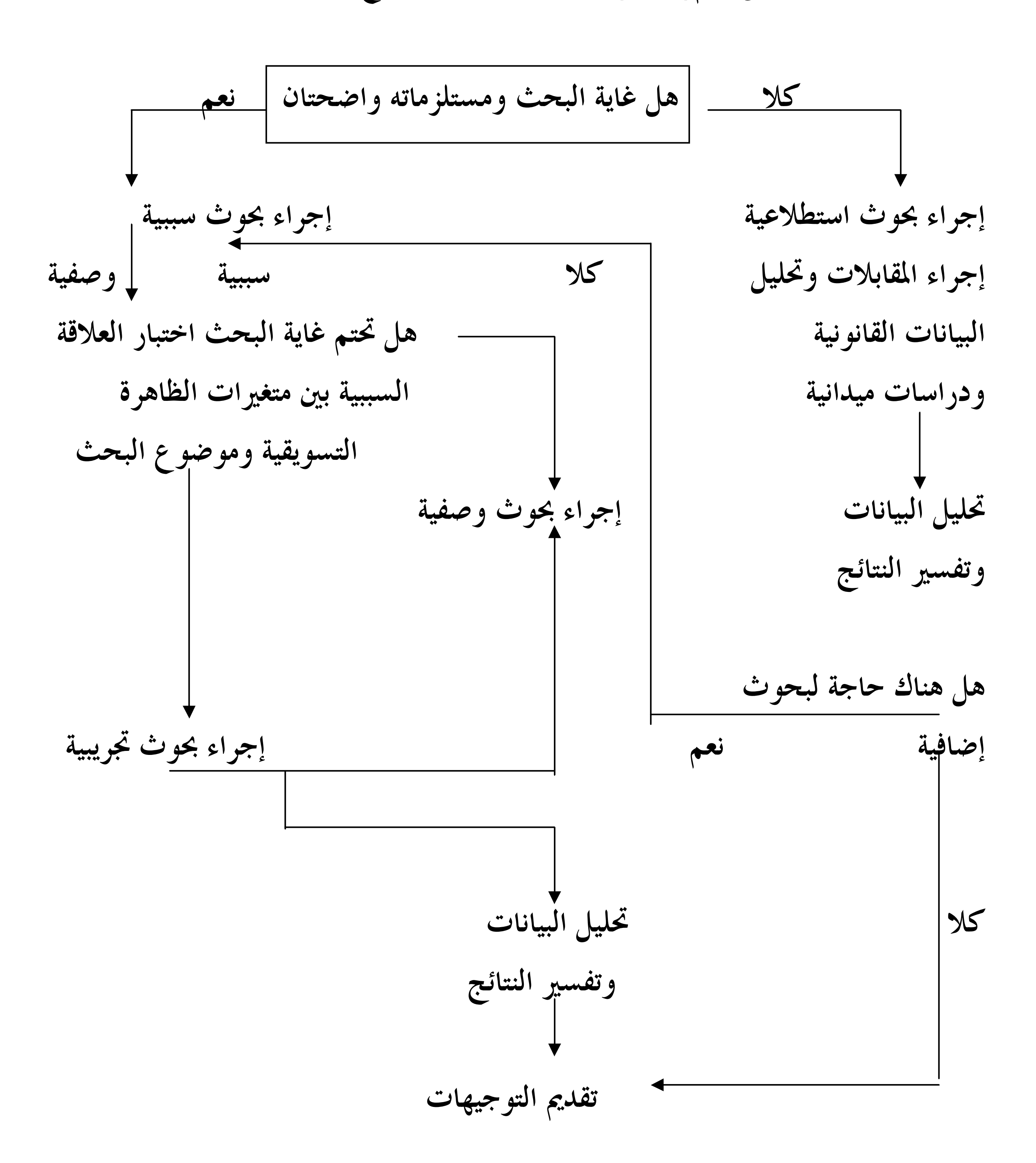
هذا ويعتبر المسح الميداني هو أكثر طرق البحث المستخدمة في استنباط البيانات المطلوبة، والخطورة في هذا الموضوع هو عدم واقعية الإجابة من قبل المجيبين حيث قد يترك ذلك أثر سلبي لامبرر له.

ج-البحوث السببية:

تقوم هذه البحوث على إيجاد علاقة سببية بين متغيرين، كأن يكون هناك زيادة في المبيعات نتيجة تغير شكل المنتج أو تحسين جودته، وقد يكون هناك أحيانا أكثر من سبب واحد، إذن هذا النوع من البحوث يقوم على معرفة العلاقة السببية بين المتغيرات .

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن، أي أنواع هذه البحوث هو الأفضل للاستخدام ؟
نجيب على هذا السؤال من خلال الشكل(2-9) الموالي.

الشكل رقم(2-9): آلية المفاضلة بين أنواع البحوث الثلاثة.

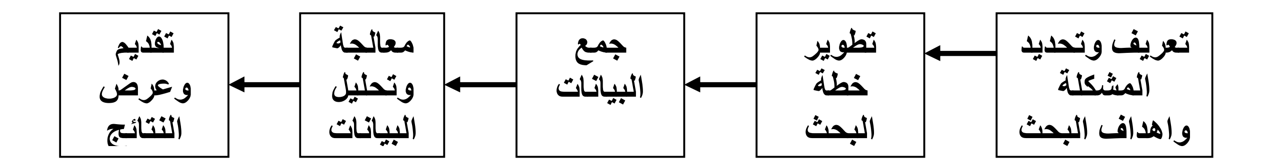


المصدر: تيسير العجارمة و محمد الطائي، مرجع سابق، ص51 .

5- خطوات إعداد البحوث التسويقية:

يتفق الباحثون على خمس خطوات رئيسية موضحة في الشكل التالي والتي يتم من خلالها تنفيذ البحث التسويقي.

الشكل رقم(2-10): إجراءات البحث التسويقي.



المصدر: تيسير العجارمة، محمد الطائي، مرجع سابق، ص 58 .

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات.

أ-تعريف المشكلة وأهداف البحث:

تعتبر تحديد المشكلة المرحلة الأولى في نظام بحوث التسويق وهي من أهم المراحل فعندما تتحدد المشكلة بدقة يكون من السهل على إدارة التسويق تحديد الهدف أو الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها وبالتالي تحديد الطرق أو البدائل التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف والبيانات التي يحتاجها الباحث لمعالجة المشكلة[1] .

ب-تطوير خطة البحث :

وهنا يتم تطوير وتصميم خطة دقيقة وواضحة لجميع المعلومات اللازمة ويتم فيها تحديد التكلفة لهذا البحث من أجور ولوازم لتنفيذها، حيث يكون المكلف بالدراسة هنا أمام تشكيلة متنوعة من المناهج نلخصها فيما يلي[2]:

[1] عرباني عمار، مرجع سابق، ص 57.

[2] Philip Kotler et Bernard Dubois, Op-Cit, p 137.

الجدول رقم(2-1): مختلف الطرق لجمع المعلومات.

مصادر المعلومات	الطريقة المنهجية	وسائل البحث	خطة العينة	وسائل الاتصال
المعلومات الثانوية المعلومات الأولية	الملاحظة التجربة الاجتماعات البحث	الأسئلة ومسائل التسجيل	طريقة اختيار حجم وتصميم العينة	الهاتف البريد المقابلة الشخصية

المصدر: عرباني عمار، مرجع سابق، ص57.

ج-جمع البيانات: مرحلة جمع البيانات في البحث التسويقي في العادة هي الأعلى ولأكثر ميلا للخطأ في حالة المسوحات، وهنا يمكن مواجهة أربعة مشاكل رئيسية:

- بعض المستجوبين يكونون خارج منازلهم، وعليه ينبغي إعادة الاتصال بهم أو استبدالهم بآخرين.
- مستجوبين آخرين يرفضون التعاون.
- قد يعطي بعض المستجوبين إجابات محرفة أو مشوهة.
- القائمون بالمقابلة قد يحرفوا أو يشوهوا إجراءات المقابلة.

وأضاف الكمبيوتر وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية وخاصة شبكة الإنترنت ميزة السرعة في جمع البيانات، مما ساعد في شكل كبير استخدام التقنيات الحديثة والمتقدمة رجال السوق في فحص تأثير الإعلانات وترويج المبيعات .

د-تحليل المعلومات:وهي استخلاص النتائج وثيقة الصلة بالموضوع من البيانات التي جمعت وترتب الجهة القائمة على البحث البيانات في جداول وتجري عليها العمليات الإحصائية والتحليلية ضمن المقاييس الإحصائية المستخدمة والتي تتعلق بالمتغيرات الرئيسية. ويتم في بعض الحيان تطبيق تقنيات وأساليب إحصائية إضافية متقدمة ونماذج متطورة أملا في اكتشاف استنتاجات إضافية قد تفيد البحث.

ه-تقديم وعرض النتائج: وهي الخطوة الخيرة من البحث التسويقي، حيث تقدم الجهة القائمة على البحث استنتاجاتها للأطراف ذات العلاقة، وهنا ينبغي ألا تطوق النتائج بأرقام كبيرة وأساليب إحصائية معقدة، ولكن يجب أن تقدم الاستنتاجات الرئيسية ذات الصلة بالقرارات التسويقية التي تواجهه الإدارة وبشكل واضح ومفهوم.

المطلب الثالث: مفهوم نظام الاستخبارات التسويقية :

إن نظام الاستخبارات التسويقية يعد الوسيلة الأساس التي تمكن الإدارة التسويقية من الاتصال الدائم والمنتظم بالأحداث الجارية في ظروف السوق والظروف البيئية العامة. فكيف يعرف هذا النظام؟ وما هي أهميته؟ وما هي السبل الكفيلة بتعزيز كفاءة وفاعلية هذا النظام؟ نجيب على هذه الأسئلة من خلال المطالب التالية.

1-تعريف نظام الاستخبارات التسويقية:

يعرف "كوتلر" نظام الاستخبارات التسويقية بأنه" مجموعة من المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور أو التغير الذي يحدث في البيئة الخارجية[1] ".

فهذا النظام الفرعي عبارة عن تلك المعلومات السرية التي تقوم إدارة التسويق بجمعها عن المنافسين للمؤسسة في السوق، وفي ظل هذه المعلومات تقوم المؤسسة بتعديل خططها وبرامجها التسويقية، وقد تطورت أهمية هذا النوع من المعلومات مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة حرص المؤسسات على معرفة ما يقوم المنافسون بعمله، فنظام الاستخبارات التسويقية يهتم أساسا بنشر المعلومات لتنبيه المدير إلى ما يحصل من تطورات جديدة في السوق.

2- أنواع الاستخبارات التسويقية:

يقسم نظام الاستخبارات التسويقية إلى الأنواع التالية[2]:

أ- الاستخبارات المركزية للتسويق: وتعني وجود وحدة مركزية في المنظمة تقوم بأنشطة استخبارات التسويق. إن وجود هذه الوحدة يعطي المنظمة ميزات عديدة مثل عدم حدوث ازدواج في الجهد المبذول داخل الشركة، داخل الشركة، معرفة ما يحدث للمنظمة وتوفير احتياجات المديرين من المعلومات التسويقية المختلفة.

ب-الاستخبارات اللامركزية للتسويق:ويعني أن نشاط استخبارات التسويق يتم القيام به لا مركزيا بواسطة وحدات متعددة منتشرة داخل المنظمة وذلك من خلال توزيع المسؤوليات وتوفير الإمكانيات التي تمكن كل وحدة من التعامل من جانب معين من جوانب المنافسة، وبالتالي يؤدي هذا التخصص إلى زيادة المهارات الفنية لرجال الاستخبارات . غير أن تجزئة هذا النشاط إلى عدة أنشطة يعوق تدفق المعلومات من مجال لآخر مما يعتبر أحد عيوب هذا النظام.

[1] Philip Kotler et Bernard Dubois, Op-Cit, p 143.

[2] رضوان المحمود عمر: مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 121-122.

ج-الاستخبارات غير الرسمية للتسويق: في مجال النظام يتم الحصول على المعلومات من خلال وسائل الاتصالات المختلفة ومتابعة ما ينشر من معلومات وأخبار في المجلات والصحف المتخصصة في مجال الأعمال التي تعمل فيه المنظمة، بالإضافة إلى ما تقدمه الأوساط الصحفية، يمكن جمع المعلومات من خلال حضور لقاءات المنافسين وقراءة الإخطارات التي ترسل إلى حملة الأسهم مثل التقرير السنوي وحضور احتفالات المنافسين المفتوحة الخاصة بافتتاح فرع جديد أو بالإعلان عن منتج جديد وشراء منتجات المنافسين لتحليل هندستها وتصميمها. إضافة إلى ذلك يمكن إقامة علاقات ودية بين رجال البيع والعملاء وبذلك يحصل رجال البيع على معلومات هامة عن المنافسين، والعملاء يعتبرون أيضا مصدرا هاما في نقل المعلومات من رجل بيع شركة إلى رجل بيع شركة أخرى قد تكون منافسة لها.

د- الاستخبارات الرسمية للتسويق: تعتمد بعض المنظمات على الاستخبارات الرسمية للتسويق وذلك كي تتجنب عيوب نظام الاستخبارات غير الرسمية، حيث يتطلب استخدام النظام الرسمي وجود قواعد محددة وإجراءات مكتوبة وسياسات موضوعة وتنظيم يوضح العلاقات بين أجهزة الاستخبارات وباقي الوحدات في المنظمة. وعادة ما تكون الاستخبارات التسويقية جزءا من إدارة التخطيط أو قسم بحوث التسويق أو قد يتم بناء وحدة مستقلة في التنظيم لهذا الغرض . تقوم هذه الوحدة رسميا بجمع وتحليل البيانات ومعالجتها وتوزيعها.

3- مصادر الاستخبارات التسويقية:

تعتمد المؤسسات على مصادر عديدة للاستخبارات التسويقية أهمها:

أ-مراكز التوظيف والموظفون العاملون في المؤسسات المنافسة: حيث تعتبر طلبات التوظيف وما تتضمنه من شروط ومؤهلات علمية وعملية لازمة لشغل الوظائف التسويقية الشاغرة لدى المؤسسات المنافسة مصدرا لمعلومات هامة عن اتجاهات تلك المؤسسات، كذلك يعتبر موظفو المؤسسات المنافسة مصدرا هاما للاستخبارات التسويقية، فمن مناقشاتهم وأحاديثهم يمكن للمؤسسة استقاء الكثير من المعلومات .

ب-موظفو المؤسسة أنفسهم: من مديرين ومهندسين وعلماء وباحثين يمكن أن يكونوا كلهم قنوات معلومات ومصادر هامة للتغذية العكسية المستمرة والمنتظمة إلى مؤسستهم عن كل ما يجري في البيئة وما يقوم به المنافسون من ردود أفعال وممارسات.

ج-الأفراد والمؤسسات الذين يتعاملون مع النافسين: يعتبر عملاء المؤسسة مصدرا هاما لهذه المعلومات، فعندما أخبرت شركة " Gillette " موزعها الكندي بقرب طرحها شفرة الحلاقة الجديد في الأسواق الأمريكية، قام هذا الأخير بإخبار شركة "Bic" بذلك، مما مكن الشركة الأخيرة من وضع برنامج تسويقي كاسح استطاعت من خلاله البدء ببيع شفرتها للحلاقة بعد طرح " Gillette " لشفرتها بوقت قصير.

د-التقارير والمعلومات المنشورة :إن هذه المعلومات والموارد الإعلامية المنشورة عن المؤسسات المنافسة تمثل مصدرا في غاية الأهمية، فما تنشره الصحافة عن هذه المؤسسات وإنجازاتها واختراعاتها وما تعلن عنه في إعلاناتها يمكن أن تزود المؤسسة المنافسة بمعلومات سريعة هامة.

ه-ملاحظة تصرفات المنافسين وتحليل الأدلة المادية عن هذه التصرفات:حيث يمكن للمؤسسة شرا بعض منتجات المؤسسة المنافسة ودراسة وتحليل المضمون السلعي لهذه المنتجات، وتكلفتها الإنتاجية وطرق إنتاجها، يضاف إلى ذلك أنه يمكن للمؤسسة الاستفادة من تحليل الوضع التنافسي للمؤسسات المنافسة من حصصها السوقية، حجم الإنتاج ونظم التوزيع التي تستخدما تلك المؤسسات وأساليب تعاملها مع الموزعين .

و-التقارير والنشرات التي تصدرها بعض الأجهزة الحكومية المعنية بالنشاط الصناعي والتجاري: كوزارة التجارة والصناعة، وغرف الصناعة وجمعيات المصدرين، فمثل هذه المنظمات تقدم عددا من المعلومات والبيانات الهامة للمنظمة من الزاوية التسويقية مثل ؛ حجم الاستهلاك من المنتجات المختلفة وحجم الاستراد من السلع، كذلك فان وسائل الإعلان تقدم معلومات هامة عن المستهلكين وخصائصهم، وأخيرا فان منظمات بحوث التسويق المختصة تقدم عددا كبيرا من المعلومات التسويقية .

ي-رجال البيع العاملين لدى المنظمة [1]: إذ يعدون من مصادر الاستخبارات التسويقية، فتقارير رجال البيع التي ترفع إلى مدير المبيعات تشير إلى تلك التغيرات التي تحدث في السوق وفي تصرفات المنافسين مثل تغير أسعارهم أو تقديمهم لمنتج جديد في السوق.

وهذا مثال واضح يبين إحدى المصادر التي يعتمد عليها نظام الاستخبارات التسويقية (إضافة إلى تلك التي سبق ذكرها) في حصوله على المعلومات، وهذا المثال مصدره " دار النشر

[1] إسماعيل السيد: أساسيات التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص39 .

La Rousse " إذ تقوم هذه الأخيرة بإدراج استمارة أسئلة صغيرة في غلاف منتجاتها، الشيء الذي يسمح لها من جمع (إذا أرجع المستهلك الاستمارة) المعلومات التي تريد معرفتها، فهذه الطريقة بسيطة وغير مكلفة والمعلومات التي توفرها تساعد في القيام بتعديل المنتجات وفقا لرأي المستهلكين[1] .

4- كفاءة نظام الاستخبارات التسويقية:

نظرا لما لنظام الاستخبارات التسويقية من أهمية كبيرة في الاتصال المستمر بالبيئة والسوق، فان على إدارة التسويق السعي باتجاه تعزيز كفاءة وفاعلية هذا النظام.وبهذا الخصوص يمكن اعتماد خطوتان حاسمتان هما[2]:

أ-تحسين نشاط استخبارات رجال البيع: يعتبر رجال البيع بحق " عيون وآذان " المنشأة في السوق فهم على تماس مباشر بالمشترين والبائعين والمنافسين و بالسوق بشكل عام، وهذا الموقع الممتاز لهم يساعدهم على الحصول على البيانات التي قد يتعذر الحصول عليها من طرف الإحصائيات المتوفرة من خلال أنشطة البيع العادية، وفي هذا الصدد اقترح "كوتلر" ضرورة قيام رجال البيع بمهمة مزدوجة، أي إخبار الإدارة التسويقية بالبيانات الضرورية إلى جانب مهمة البيع .

ب-استخدام وسائل أخرى: بإمكان إدارة المنشأة القيام بمحاولات مشابهة مع جهات أخرى (مثل مد راء المبيعات، العملاء، العاملين في مكاتب الإعلان والترويج ...الخ من أجل تحفيزهم على بذل المزيد من الاهتمام في إنجاز مهمة تجميع البيانات في إطار الاستخبارات التسويقية، كما يمكن القيام باستئجار واحد أو أكثر من المتخصصين في جمع الاستخبارات، وتقوم بعض الشركات بإرسال عدد من المتسوقين لمعرفة مبيعات مختلف العلامات التجارية من سلعة معينة أو تقدير مدى كفاءة وكلاء البيع بالتجزئة.

---

[1] Denis Pettigrew et Normand Turgeon: Marketing, 2^eme^ édition, édition Mc graws Hill, Canada,.1990,. P 73.

[2] تيسير عجا رمة و محمد الطائي، مرجع سابق، ص 68 .

المبحث الرابع: عناصر نظام المعلومات التسويقية

إعتمادا على المفاهيم الخاصة بنظرية النظام والتي تحدد عناصر النظام بأربعة عناصر أساسية هي المدخلات، عمليات المعالجة، المخرجات والتغذية العكسية، فانه يمكن دراسة عناصر نظام المعلومات التسويقية أيضا، وعليه يسعى هذا المبحث إلى عرض عناصر نظام المعلومات التسويقية وبيان متضمناها في ضوء الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي مدخلات نظام المعلومات التسويقية، وكيف يمكن الحصول عليها؟
- ما هي العمليات التي تنجز في إطار نظام المعلومات التسويقية لتحويل المدخلات إلى مخرجات؟.
- ما هو دور التغذية العكسية في تحقيق أهداف نظام المعلومات التسويقية؟

المطلب الأول: مدخلات نظام المعلومات التسويقية

تمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية نقطة البداية في تشغيل هذا النظام، والوفاء بالمخرجات المطلوبة، ولذلك يستلزم مراعاة الدقة في توصيفها حتى يمكن من خلالها توفير مادة خام مناسبة وصالحة لإنتاج المعلومات التي تفي باحتياجات المستفيدين منها.

وتتمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقية بالبيانات فقط، والتي يتم الحصول عليها من مصدرين أساسين فقط هما مصادر داخلية ومصادر خارجية.

1-المصادر الخارجية:

وهي المصادر التي تقع في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تعكس طبيعة الجهات التي تتفاعل معها المنظمة بوصفها نظام مفتوح، وهذه الجهات هي؛ المستهلكون، المنظمات الحكومية، المؤسسات المالية، الاتحادات والجمعيات ...الخ.

وتتمثل تلك البيانات في الآتي [1]:

- سلوك ورغبات المستهلكين.
- مستوى التقدم التكنولوجي المجتمع المحيط بالمنظمة.
- الأحوال الاقتصادية والسياسية والثقافية والدينية السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة.

[1] محمد علي شهيب: دراسات في الفكر الإداري- استراتيجيات وسياسات الأعمال، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978 ، ص 261 .

- أنواع ومصادر الموزعين والموردين ومستويات الكفاءة لكل منهما، واتجاهات كل مصدر.
- المؤثرات الحكومية.
- مستوى الأداء التاريخي والحالي والبرامج المرتقبة للمنظمات المنافسة.
- الفرص والمهددات المتعلقة بالمنظمات المنافسة.

2- المصادر الداخلية:

وهي البيانات التي تعكس واقع البيئة الداخلية التي يعمل فيها نظام المعلومات التسويقية، وتنقسم تلك المصادر إلى نوعين هما:

أ- قواعد البيانات المتصلة بنظم المعلومات الوظيفية بالمنظمة: والتي لها علاقة بنظام المعلومات التسويقية وتتمثل في قاعدة البيانات الإنتاجية والهندسية، وقاعدة البيانات المالية، وقاعدة بيانات الانتقال المادي للمنتجات، وقاعدة بيانات التخطيط الاستراتيجي، وقاعدة بيانات الأفراد . ومن خلال هذه المصادر يتم الحصول على البيانات التي يتحدد من خلالها العمليات المختلفة التي تؤدي داخل النظم الوظيفية المعنية، وكذا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتلك النظم، وتتمثل تلك البيانات في الآتي[1]:

- موازنة النشاط التسويقي.
- تكاليف إنتاج المنتجات للاستفادة منها في تسعيرها.
- بيانات هندسية وإنتاجية لتصميم وتطوير منتج معين .
- مرتبات وحوافز رجال البيع
- مستوى الائتمان الممنوح للمستهلكين .
- فواتير العملاء و مواعيد شحن المنتجات والطلبيات إليهم .
- معدلات دوران العاملين في المجال البيعي.
- معدل دخول العاملين الجدد في المجال البيعي.
- حجم القوى البيعية وتوزيعها على مناطق السوق المختلفة .

ب-الدراسات والبحوث التسويقية والمهارات الشخصية للمسؤولين عن التسويق بالمنظمة:

ومن خلال هذه المصادر يتم الحصول على البيانات التالية:

[1] Robert G.Murdick et Joel E .Ross: Introduction to Managemant Information Systems, N.J.Englewood cliffs, prentice-Hall,Inc, 1987, p 34.

-حجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة.

-المبيعات التاريخية والحالية الخاصة بالمنتجات ومجموعاتها.

-الأصناف التي يتم إنتاجها وبيعها، والمواصفات الخاصة بكل صنف .

-التغيرات في طلبيات العملاء.

-هيكل أسعار البيع والخصومات وخدمات ما بعد البيع كالضمان والصيانة والتعبئة والتغليف والتمييز.

-نطاق وحجم السوق .

-طرق وأساليب نقل وتوزيع منتجات المنظمة في السوق .

-أثر الطلب على استغلال الطاقة الإنتاجية.

-هيكل الدراسات التسويقية المختلقة.

-النماذج والأساليب المستخدمة في بحوث السوق ونتائجها .

المطلب الثاني: عمليات المعالجة

لضمان الحصول على المخرجات المطلوبة يستلزم المر القيام العلمي والدقيق لعمليات المعالجة التي ينجزها النظام، ويقصد بعمليات المعالجة النشطة والفعاليات التي ينجزها النظام بهدف تحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (عمليات). وتتمثل هذه الأنشطة والفعاليات في نظام المعلومات التسويقية بآلاتي[1]:

1-تحصيل البيانات:

يعني القيام بتجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية، إذ يجب اعتماد الموضوعية في التجميع وتجنب العشوائية والارتجالية، ولتحقيق ذلك لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي أنواع البيانات التسويقية المطلوب تجميعها؟
- ما هو الهدف من تجميع هذه البيانات؟
- ما هي المصادر التي توفر هذه البيانات؟
- ما هي الفترة الدورية لتجميع هذه البيانات ؟
- ما هو أفضل أسلوب يمكن اعتماده في عملية التجميع؟

[1] تيسير عجا رمة، محمد الطائي، مرجع سابق، ص 33-35 .

2- التصفية:

تعني التصفية غربلة مفردات البيانات بهدف استبعاد وعزل مفردات البيانات غير المفيـــدة أو تلك التي ليست لها علاقة بالحالة أو الموقف المطلوب صنع القرار بصدده والإبقاء على مـــا هـــي ضرورية ومفيدة فقط لضمان شمولية المخرجات النهائية على المعلومات ذات العلاقـــة بـــالموقف موضوع القرار.

3- الفهرسة:

وتشتمل على عمليتين هما؛ **التصنيف** ويعني تحديد مفردات البيانات وتقسيمها في مجموعات (أصناف) بحيث تقع المفردات ذات الخواص المشتركة في مجموعة واحدة على نحو يمكن تمييزها من المجموعات الأخرى، **والترتيب** ويعني ترميز مفردات البيانات التي تم تصنيفها من خـــلال إعطـــاء رموز معينة مختصرة يدل عليها ويميزها عن غيرها لأجل ترتيبها وتنسيقها في تشكيلات معينة، ويتم الترميز باستخدام الأعداد أو الحروف أو الألوان أو توليف جميعها على الـــرغم مـــن أن أغلـــب المتخصصين في نظام المعلومات يميلون إلى تفضيل الأعداد للمزايا الكثيرة التي تحققهـــا والمتمثلـــة بمرونتها وسهولة توسيعها وسهولة التمييز الدقيق بين مفردات البيانات والاقتـــصاد في المـــساحة التخزينية إلى جانب سهولة استرجاع المعلومات.

4-إعداد التقارير:

تتحول البيانات إلى معلومات بعد استكمال الخطوات الثلاثة المذكورة في أعلاه ويتم عرض هذه المعلومات في صورة تقارير تأخذ صيغا وأشكالا عدة مختلفة(جداول، مخططـــات، خـــرائط، صور، وصف، معادلات، ...الخ) تتناسب مع حاجات المستفيدين، وقد تكون هذه التقارير دورية روتينية منتظمة(يومية، أسبوعية، شهرية...الخ) أو تقارير حين الطلب لتغطيـــة الحاجـــات غـــير الاعتيادية أو تقارير استثنائية تعكس الحالات الاستثنائية في المنظمة أو تقارير التنبـــؤ لاستـــشراق المستقبل.

5- التخزين:

تظهر الحاجة إلى تخزين نسخ من التقارير التي تضم المعلومات في ملفات يطلق عليهـــا " قاعدة المعلومات" وذلك لمراعاة ظهور الحاجة إلى هذه المعلومات في مرات لاحقـــة، إذ لا تتلـــف التقارير بمجرد استخدامها لمرة واحدة وانما تخزن لحين استرجاعها في عمليات لاحقة، وقد يستمر

التخزين لفترات زمنية طويلة تمتد إلى عشرات السنين أو أكثر حسب طبيعة الحاجة إلى هذه التقارير.

6- التحديث:

لا تبقى محتويات الملفات من المعلومات المخزنة في نظام قاعدة المعلومات ثابتة ومستقرة على مر الزمن وانما تخضع للتغيير باستمرار تبعا للتغيرات الحاصلة في النشاطات التي تولد البيانات والتي تستخدم بدورها في توليد المعلومات، ويتم التحديث من خلال إضافة معلومات جديدة لم تكن موجودة سابقان أو حذف معلومات كانت موجودة سابقا وانتفت الحاجة لها أو تعديل بعض المعلومات.

7- استرجاع المعلومات:

انطلاقا من مبررات تخزين المعلومات التي سبقت الإشارة لها فان هذه المعلومات يتم الاستفادة منها لاحقا عندما تظهر الحاجة مجددا لها من قبل الجهات المستفيدة وذلك من خلال استرجاعها وفق أساليب وآليات معينة.

المطلب الثالث: المخرجات

تتمثل المخرجات في نظام المعلومات التسويقية بالمعلومات فقط، ويمكن تصنيفها طبقا لمجالات الاستفادة منها إلى قسمين هما[1]:

1- مخرجات لترشيد قرارات المزيج التسويقي: وتتمثل في

- المنتجات الجديدة التي يمكن إضافتها للمزيج الحالي
- الأسواق الجديدة التي يمكن الدخول فيها.
- نواحي القوة والضعف في كل عنصر من عناصر مزيج المنتجات الحالي للمنظمة.
- المنتجات المطلوب حذفها من مزيج المنتجات الحالي
- المنتجات المطلوب تطويرها وتحسينها، ونوع التطوير أو التحسين المطلوب إدخاله عليها.
- الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة الإعلانية للجمهور.
- قائمة بالعملاء المرتقبين مرتبة حسب أهميتهم النسبية.

---

[1] أمينة محمود حسن محمود: نظم المعلومات التسويقية، توزيع الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 84-86.

- وسيلة الاتصال المثلى لتوصيل وعرض السلعة على العملاء.
- تقارير بمتابعة رجال البيع للعملاء من حيث مدى تكـــرار شـــرائهم وردود أفعالهم تجاه السلعة بعد استعمالهم الفعلي لها.
- الأسلوب المثل لترويج المبيعات .
- توقيت وحجم الرسالة المعدة للنشر.
- برنامج عمل منتظم لتجميع البيانات والاتصال المستمر بجماهير المنظمة لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم وشكا ويهم.
- الأسلوب المتبع في تسعير المنتجات الجديدة.
- أسلوب تعديل أسعار المنتجات الحالية.
- تقارير بتقييم فعالية السياسة السعرية لمنتجات المنظمة.
- الأسلوب الأمثل الذي سيتم اتباعه في توزيع السلع.
- نوع الوسيط الذي سيتم الاعتماد عليه في توزيع منتجات المنظمة .
- تحديد نطاق توزيع منتجات المنظمة.
- تقارير متابعة لمنافذ التوزيع لتقييم كفاءتها.

2- مخرجات لتدعيم أنشطة الرقابة على العمليات التسويقية: وتتمثل في

- تقارير تقييم كفاءة المنظمة في استغلال الفرص التسويقية على مستوى السوق والمنتج والعميل.
- تقارير يتحدد من خلالها معدل ربحية كل سلعة /أو منطقة بيعية/أو عميـــل أو منفذ توزيع/أو كل قطاع من قطاعات السوق.
- تقارير تقييم الأنشطة التسويقية والتي يتحدد من خلالها الأنشطة التي يجـــب تدعيمها والتركيز عليها، وكذا النشطة التي يجب التخلص منها أو إعادة النظر في أهميتها النسبية.
- تقارير تقييم كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف الخطط التسويقية .

ويمكن تصنيف هذه التقارير إلى[1] :

-معلومات تشغيلية يومية .

-معلومات تكتيكية .

-معلومات استراتيجية للشركة .

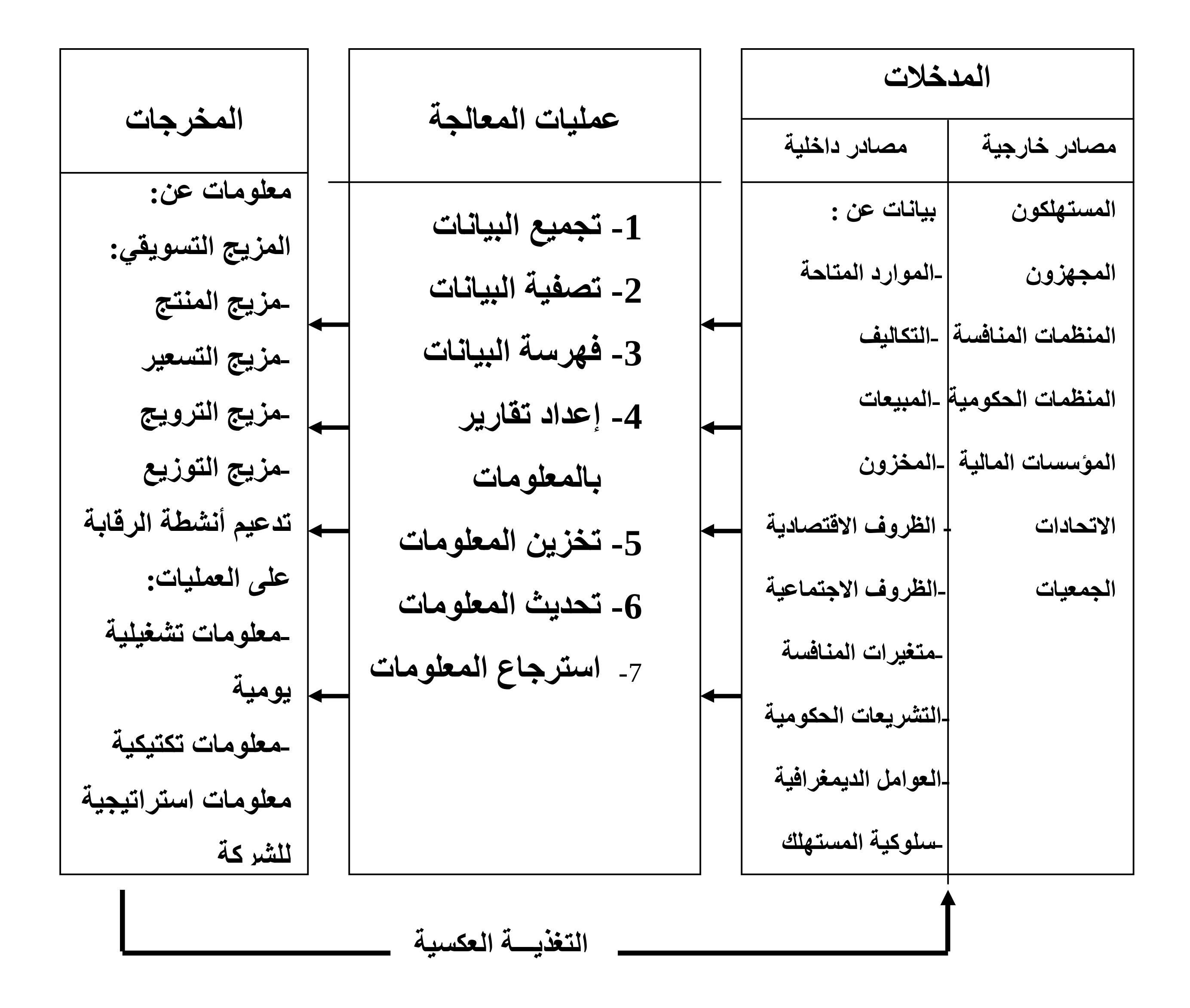
المطلب الرابع: التغذية العكسية

هي العنصر الذي يتم من خلاله قياس مخرجات نظام المعلومات التسويقية على وفق معايير محددة، ويرتكز على المقارنة بين المعلومات التسويقية التي تم توفيرها فعليا من قبل النظام وبين المعلومات المستهدفة والمخطط توفيرها بهدف تحديد الانحرافات فيما بينها وتشخيص أسبابها وتصحيحها. وتعكس التغذية العكسية أهمية خاصة في نظام المعلومات التسويقية نظرا لارتباط مخرجاته بمهمة صنع القرارات و التي تعد المعيار في قياس فاعلية نظام المعلومات التسويقية، فإذا أسهمت المعلومات المتاحة في نجاح هذه المهمة عدت مطابقة للمعيار وبخلافه يتم إعادة النظر في مدخلات النظام وعمليات المعالجة.

والمخطط الآتي يوضح النموذج الخاص بعناصر نظام المعلومات التسويقية.

[1] أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 152.

الشكل رقم(2-11): عناصر نظام المعلومات التسويقية.



المصدر: من إعداد الطالب

خلاصة الفصل:

لقد تضمن هذا الفصل مفهوم نظام المعلومات التسويقية الذي هو عبارة عن هيكل متفاعل يفترض الديناميكية والحركة المستمرة بين مختلف عناصر النظام، ويهدف إلى تلبية رغبات مستقبلية، فبواسطته يمكن التنبؤ والتوقع واتخاذ القرارات التسويقية المستقبلية والتخطيط الرقابة على الأنشطة التسويقية من قبل مديري التسويق .

إن الأسباب والدوافع التي أدت بالمؤسسات إلى الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية هي دوافع أملتها طبيعة هذا العصر الذي يتميز بانفجار المعلومات مما فرض على المؤسسات التأقلم مع هذا التدفق الكبير للبيانات، والعمل على انتقاء المعلومات المفيدة والمؤثرة إيجابيا على نشاط المؤسسة، ثم جمعها وتخزينها واستغلالها عند الحاجة من قبل رجال التسويق . كما أن المؤسسة تسعى جاهدة إلي ربح المعركة التنافسية التي من عناصرها التكلفة المرتبطة بعناصر الإنتاج، مما يفرض على المؤسسة ضرورة التحكم في تكاليفها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها، وهذا يتحقق بمعرفة الفرص التسويقية المتاحة في السوق التي تتعرف وتتحصل عليها المؤسسة بواسطة نظام معلومات تسويقي فعال يوفر المعلومات المختلفة المنتقاة من المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة .

وخلال استعرا ضنا للنماذج المختلفة لمكونات نظام المعلومات التسويقية استطعنا أن نحصر هذه المكونات في أربعة عناصر أساسية وهي:

- نظام التقارير الداخلية .
- نظام بحوث التسويق .
- نظام المخابرات التسويقية .
- النماذج التحليلية .

فهذه الأنظمة الفرعية الأربعة يعتمد عليها نظام المعلومات التسويقية في نجاحه وتحقيق الأهداف المرسومة له . وركزنا على نظام بحوث التسويق الذي يعتبر نظام المعلومات التسويقية امتدادا له، وكونهما يشتركان في صفة أساسية وهي التعامل مع البيانات لأجل توفير المعلومات التي تسهل مهمة اتخاذ القرارات التسويقية وعملية التخطيط والرقابة ، إلا أن نظام المعلومات التسويقية يعتبر اتجاه حديث ومتطور حيث يعتمد على نظرية النظم في تحديد وتجميع البيانات ومعالجتها وكذا تخزين المعلومات التسويقية وتحديثها واسترجاعها، أما البحوث التسويقية فإنها تعني بدراسة المشاكل/الفرص بإتباع الأساليب العلمية.

وفي المبحث الأخير تناولنا عناصر نظام المعلومات التسويقية المتمثلة في:

1. المدخلات : وهي التي تغذي النظام بالبيانات باعتبارها مادة خام لتشغيل النظام.
2. عمليات التشغيل: وهي الطرق والأساليب اللازمة لتشغيل المدخلات داخل النظام حتى يمكن التوصل إلي نتائج .
3. المخرجات: وهي النتائج التي نحصل عليها من المدخلات والعمليات التشغيلية والتحليلية المتعلقة بالنظام .
4. التغذية العكسية: تتمثل في عملية المقارنة بين المعلومات التسويقية التي تم توفيرها فعليا من قبل النظام وبين المعلومات المستهدفة والمخطط توفيرها بهدف تحديد الانحرافات فيما بينها وتشخيص أسبابها وتصحيحها .

الفصل الثالث

دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه.

تمهيـــــد:

تعد المعلومات حجر الزاوية في إعداد الخطط التسويقية بمختلف أنواعها الطويلة والمتوسـطة والقصيرة الأمد وفي الرقابة على تنفيذها، لأنه بدون هذه المعلومات يتعذر إبتداءا تحديد الأهـداف التسويقية ومعرفة الفرص المتاحة أو تشخيص المشاكل، وبذات الوقت فإن تقييم الخطط ومعرفـة مدى تنفيذها بشكل سليم يستلزم معرفة الإنجاز الفعلي و الإنجاز المخطط لكـي يتـسنى إجـراء المقارنة بينهما وكشف الانحرافات الحاصلة وتصحيحها.

وعن دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، نتنـاول في هذا الفصل المحاور التالية:

- تخطيط النشاط التسويقي.
- الرقابة على النشاط التسويقي.
- علاقة الرقابة بتخطيط النشاط التسويقي.
- دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنـشاط التسويقي و الرقابة عليه.

المبحث الأول: تخطيط النشاط التسويقي.

يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة التسويقية، وبقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه العملية سوف يكون الفشل أو النجاح في العمليات التالية، ولذلك أصبح التخطيط التسويقي في هذا العصر سمة من سمات المفهوم التسويقي الحديث كفلسفة إدارية، والحاجة إلى التخطيط كجزء من هذا المفهوم . ويساعد التخطيط المنشأة على البحث عن الأهداف والطرق الموصلة إلى تحقيق تلك الأهداف، كما يمكنها من تقييم الحاجة لتملك الخطر ومواجهة الخطر.

ولهذا سيتناول هذا المبحث مفهوم التخطيط التسويقي من حيث طبيعته، ودوره في تحقيق مستوى مرض من الفعالية في إنجاز الأنشطة التسويقية.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط التسويقي وأهميته

1- تعريف التخطيط التسويقي:

لقد مر التخطيط بعدة تعريفات على ضوء آراء العلماء الذين اختلفت أسماؤهم ولكن هدفهم واحد وهو التنبؤ بالمستقبل واستنفار كافة الموارد له، وأهم هذه التعاريف نذكر ما يلي:

-يعرف **فايول** التخطيط بأنه" في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل [1]" .

-ويعرف **جورج تيري** التخطيط بأنه " الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة [2]".

- ويعرف أيضا" بأنه عملية اتخاذ قرار اعتمادا على التوقع أو الحدس، فالتخطيط هو سيرورة تهدف إلى إنتاج حالات مستقبلية مرغوب فيها [3]"

-كما يعرف التخطيط بأنه" أداة حيوية لنجاح المشروع واستمرار حياته [4]".

[1] سيد الهواري: الإدارة – الأصول والأسس العلمية، ط11، مكتبة عين شمسن، القاهرة، 1996، ص 29.

[2] عبد الغفور يونس: تنظيم وادارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 285.

[3] Roland Calori et Philippe Véry et Jean –Luc Arrégle: Les PMI face à la planification stratégique, Revue Française de Gestion, N^0 112, Janvier –Février1997, p 12.

[4] زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1987، ص 137.

- ويعرف بأنه" التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ [1]".

نلاحظ أن جميع التعريفات تتفق على أن التخطيط هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلا.

ويمكننا القول بان التخطيط يعني:

- تمثل الاختيار من عدة بدائل.
- توجيه للمستقبل.
- عملية مستمرة.
- تقدم على اتخاذ قرارات .
- البدء حيث ينتهي تحديد الهدف .

ولهذا فان مدير التسويق عند قيامه بالتخطيط، يستخدم الحقائق والفروض المعقولة والقيود، ومن هذا كله يقوم بتصور وتكوين الأنشطة التسويقية اللازمة، وكيف ستتم، وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرجوة.

2- أهمية التخطيط التسويقي

لاشك أن التخطيط يعتبر جسرا للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع القائم أو المراد القيام به، ويحثنا على الاستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة لتلافي احتمال "غير متأكد" إلى احتمال " متأكد" مما يحمله المستقبل . ومن ناحية أخرى يمكننا القول إن التخطيط يوفر على المدير الوقوع في مشاكل مستقبلية لا تعرف نتائجها.

أما التخطيط التسويقي فيفيد في المجالات التالية [2]:

أ- يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق .

ب- يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة .

ج- يوفر معدلات مثالية يسترشد بها للداء التسويقي الفعال .

---

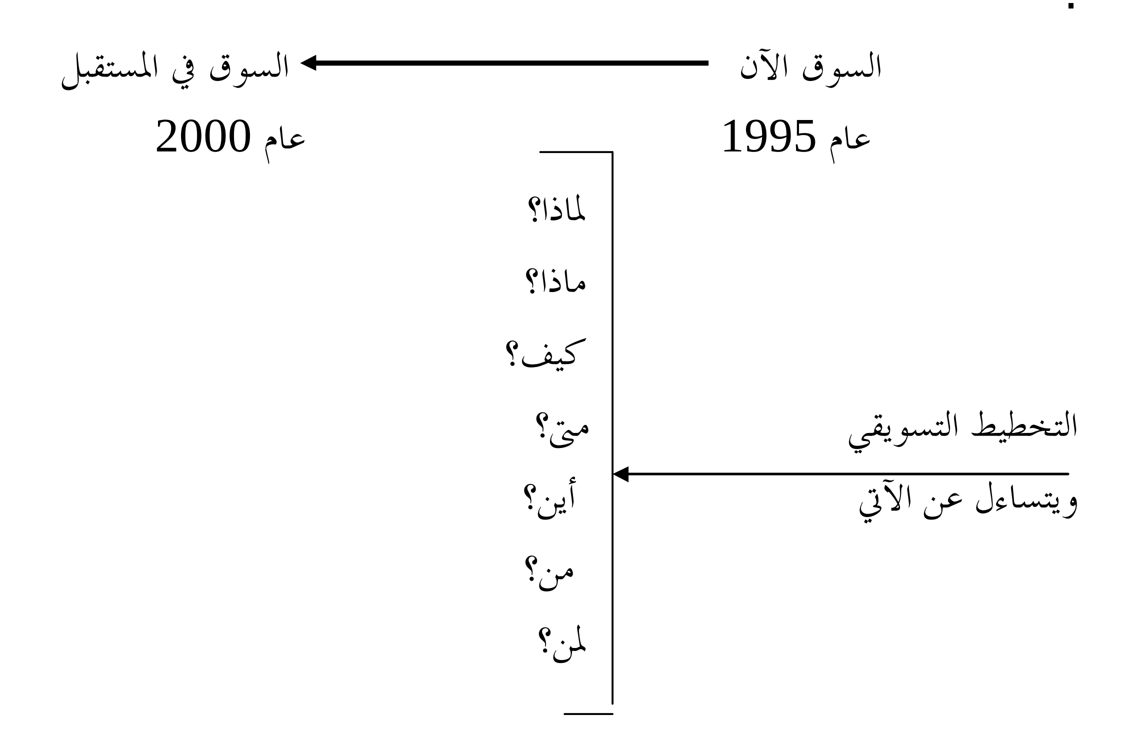
[1] عبد الفتاح دياب حسن: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بدون دار نشر، القاهرة، 1996، ص 19-20.

[2] فريد النجار: إدارة منظومات التسويق العربي والدول، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 114-115 .

د-يساعد على توضيح الأهداف التسويقية .

ه-ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق .

و-يشجع العاملين في التسويق على البعد على المضاربات والمغامرات ويحولها إلى تنبؤات مستقبلية .



م-يعتبر التخطيط التسويقي أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة .

ي-يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله .

ص-وطالما تتم وظائف التسويق خارج الشركات في البيئة التسويقية المحيطة لذلك يصبح التخطيط التسويقي ضرورة ملحة في الحياة العملية .

المطلب الثاني: مكونات التخطيط التسويقي

تتمثل مكونات عملية التخطيط في العناصر الرئيسية التالية [1]:

1-تحليل وتوصيف بيئة المنظمة(تحليل وتوصيف الموقف)

يتطلب تحقيق فعالية التخطيط مراعاة ما يلي:

أ- توجيه جزء من وقت وجهد إدارة المنظمة لمتابعة وتحليل وتوصيف الموقف البيئي للمنظمة بكافة أبعاده.

ب-ضرورة أن يتوفر لدى المنظمة مقومات التأثير والسيطرة النسبية على الموقف البيئي دون التسليم بسياسة التبعية والانقياد التلقائي لبيئة المنظمة، ويمكن ذلك من خلال تأثير المنظمة على كل أو بعض ما يلي:

- مدخلات التخطيط .
- عملية التخطيط.
- مخرجات التخطيط .

ج-توفر مرونة إدارية للتعامل مع المشكلات والقيود والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة.

د-توفر قيادات إدارية لدى المنظمة لديها الاستعداد والقدرة لرصد الفرص واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

ه-ضرورة اقتناع قيادات المنظمة بأن الضغوط البيئية التي تتعامل معها المنظمة ليست كلها قيودا حقيقية أمام تحقيق أهداف المنظمة، و إنما تشمل مسؤوليات القيادات والمديرين التعامل الفعال مع هذه الضغوط البيئية وتحويلها إلى إيجابيات مدعمة لجهود المنظمة والى فرص حقيقية يمكن استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

2-تحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية ووضع السياسات العامة وتطويرها

يتطلب ذلك مراعاة ما يلي [2]:

أ-وضع الافتراضات العامة بناءا على نتائج تحليل بيئة عمل المنظمة و إعداد رسالة المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية خلال فترة الخطة.

[1] مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص78.

[2] المرجع نفسه، ص 79-80.

ب-تحديد النتائج أو الإنجازات المطلوب تحقيقها باستخدام الإمكانيات الممكنة وفي إطار القيود المرتبطة ببيئة المنظمة .

ج-ضرورة تحديد وصياغة الأهداف بصورة واضحة ومحددة، وفي ظل متطلبات وخصائص كل من المنظمة والبيئة.

د- أهمية تحديد وصياغة مستويات وبدائل لأهداف المنظمة لتوفير المرونة المطلوبة.

ه- التأكد من تحقيق التوافق والملاءمة بين الأهداف والسياسات الموجهة للقرارات .

3-وضع الخطط والبرامج وتحديد الوسائل والمتطلبات: يتطلب ذلك مراعاة ما يلي :

أ-وضع الخطط الرئيسية والتفصيلية لتحقيق التوجهات والأهداف الاستراتيجية على ضوء نتائج تحليل وتقييم بيئة أعمال المنظمة.

ب- إعداد البرامج الزمنية التفصيلية لإنجاز الخطط المعتمدة.

ج-تحديد الوسائل والمتطلبات الفنية والإدارية والمالية اللازمة لتنفيذ البرامج الزمنية.

د-تحديد الأساليب والمعايير التي تستخدمها الإدارة لإحداث التغيير والتطوير المطلوب لدعم تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها .

ه- التأكد من توافق الوسائل والمتطلبات مع خصائص بيئة أعمال المنظمة، ومن ارتباط هذه الوسائل بالنتائج المستهدفة لتحقيق أهداف المنظمة و رسالتها.

4-تحديد وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات: يتطلب ذلك ما يلي[1] :

أ-تحديد دقيق للاختصاصات والواجبات المطلوب تنفيذها لتحقيق خط وبرامج العمل .

ب-تحديد الأطراف ذوي العلاقة والمسؤولة عن القيام بالاختصاصات والواجبات المطلوبة وتوزيع الأدوار المناسبة عليها.

ج-تحديد و إصدار مجموعة الأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى الأطراف المعنية بغرض تحقيق الانسجام في الفكر والتعاون والتنسيق في التصرفات .

د-مراجعة واعتماد التوجهات والهداف الاستراتيجية والخطط والبرامج والوسائل والتوجيه بتوزيعها والتكليف بتنفيذها.

ه-توفير عدد من البدائل لعناصر الخطة وتوفير قدر ملائم من المرونة للتعامل مع المتغيرات في بيئة عمل المنظمة.

---

[1] المرجع السابق، بتصرف، ص 81.

5-أعمال المتابعة والتقويم والتطوير: يتطلب ذلك ما يـــلي:

أ- تحديد مستويات الانحراف أو التجاوز المتوقع وتوصيفها وربطها بأسباها المنطقية.

ب- وضع واعتماد ترتيبات محددة للتعامل مع الانحرافات أو التجـــاوزات عنـــد حـــدوثها وتوزيعها على الأطراف ذوي العلاقة وتعضيدهم فنيا وإداريا وماليا والتأكد من دقة وســـلامة تنفيذها .

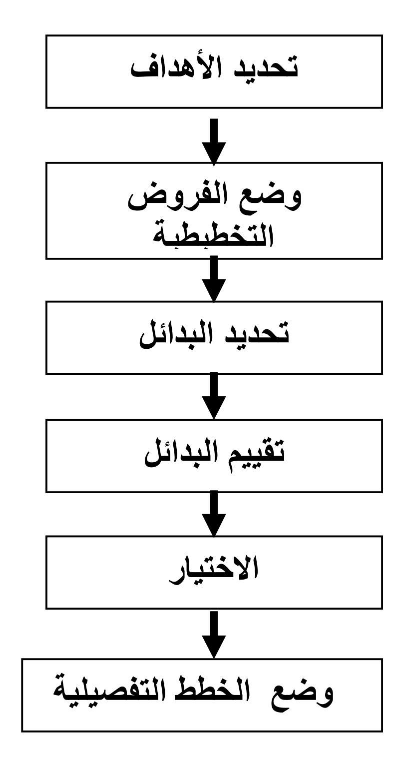
ج- تحديد أدوات وأساليب متابعة ورصد وتسجيل النتائج وتوثيقها.

د- وضع أسس ومعايير تحليل النتائج وتفسير الانحرافات أو التجاوزات والتأكد مـــن دقـــة وموضوعية تلك الأسس والمعايير .

المطلب الثالث: خطوات تخطيط النشاط التسويقي.

هناك ست خطوات رئيسية لعملية تخطيط النشاط التسويقي وهذه الخطوات موضـــحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-1): خطوات العملية التخطيطية.



المصدر: من إعداد الطالب.

وفيما يلي نقوم بشرح كل خطوة من خطوات العملية التخطيطية.

1-تحديد الأهداف: من أولى خطوات تخطيط النشاط التسويقي أن تكون لإدارة التسويق مجموعة من الأهداف المحددة، والواضحة، والقابلة للقياس والتنفيذ.

وتعرف الأهداف على أنها " المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان "[1]. فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط.

و حتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لابد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها [2]:

أ- أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وإمكانيات المنظمة.

ب-أن تكون الأهداف محددة وواضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح التخطيط حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس.

ج- أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوى الإنجاز.

د- أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة.

ه- أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.

و-أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي.

م-يجب أن تصاغ الأهداف بمصدر الفعل المضارع وليس بالفعل.

ي-يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات وسواء كانت مقاييس كمية أو وصفية.

2-وضع الفروض التخطيطية:فالخطوة الثانية في عملية التخطيط هي وضع فروض تخطيطية أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات ، مستويات الأجور والأسعار،

---

[1] Michel Chevalier et Richard Fenwik: Stratégie Marketing, Presse Universitaire, France, 1975, p31.

[2] منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 62.

التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولـــوجي، معدل النمو في السكان...[1]

3-تحديد البدائل: الخطوة الثالثة في عملية التخطيط هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيـــق الهداف، والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل، ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة [2].

وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف و الإيرادات وللمركز المادي والكـــثير مـــن الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4-تقييم البدائل: إن هذه الخطوة تتطلب جهودا مضنية من إدارة التسويق، الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله، وباستخدام أساليب بحوث العمليات، القيام بعمليـــة المفاضلة بين هذه الخطط التسويقية على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة(عوامل البيئة التسويقية) ، وأيضا على أساس معايير التكلفة/المنفعة، والتكلفة/الجهد، والجوانب الإنسانية [3].

وفي هذه الخطوة، تقوم إدارة التسويق بالإجابة على أسئلة مثل ك

- هل تتواءم هذه الخطط البديلة مع أهداف الشركة ؟
- هل تتواءم هذه الخطط مع أهداف إدارة التسويق؟
- ما هي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟
- هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيـــث الفاعليـــة والكفاءة، والتكاليف، والسرعة، وجود العمل المطلوب؟

5-اختيار الخطة التسويقية المقترحة: إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعـــداد الخطـــة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجـــب اتخاذهـــا الإجابة على التساؤلات التالية [4]:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة
- هل ستحظى الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا للشركة؟

[1] أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 30-31.

[2] المرجع نفسه، ص31.

[3] بشير عباس العلاق و القحطان بدر العبد لي، مرجع سابق، ص 70.

[4] المرجع نفسه، ص 71.

- هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة ؟
- ما هي احتياجات الخطة من الإمكانات المادية والبشرية؟
- هل تلاقي الخطة قبولا وترحيبا من قبل العاملين في إدارة التسويق؟

6-وضع الخطط التفصيلية: وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط التسويقية الفرعية مثل(خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات.)وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق، وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

وخلاصة القول أن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ.

وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها. ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة الخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقا للهداف المنشود تحقيقها والكشف عن الانحرافات والعمل على معرفة أسباها وتصحيحها.

المطلب الرابع: أنواع الخطط التسويقية.

ينتج عن عملية التخطيط للمشروع هيكل متكامل من الخطط تغطي كافة أنشطة المشروع. ويمكن تقسيم الخطط حسب الغرض من التحليل إلى نوعين هما حسب الفترة الزمنية، وحسب مجال الاستعمال.

1- التخطيط حسب الفترة الزمنية.

وفقا لمعيار الزمن يمكن تصنيف التخطيط إلى ثلاثة أنواع [1]:

أ-التخطيط قصير الأجل: عادة تكون الفترة الزمنية للتخطيط قصير الأجل أقل من سنة.

ب- التخطيط متوسط الأجل: تتراوح مدته ما بين سنة وخمس سنوات.

ج- التخطيط طويل الأجل: تكون مدته أكثر من خمس سنوات .

ومن هنا فإن المؤسسة تتبع التخطيط الذي يتماشى مع طبيعتها وأنشطتها، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأنشطة ومدة التخطيط لتحقيقها .

[1] Jaques Lendrevie et Denis Lindon: Mercator, 6éme édition, Dalloz, 2000, p 615.

الجدول رقم(3-1): التخطيط حسب الفترة الزمنية.

التخطيط حسب الفترة / النشاطات	قصير الأجل	متوسط الأجل	طويل الأجل
*السياسة التسويقية العامة في المؤسسة		X	X
*مخطط التسويق للمنتوج	X	X	
*التخطيط لكل مزيج تسويقي	X		
*العمليات المنتظمة للتسويق	X		

Source: Jaques Lendrevie et Denis Lindon,Op.Cit, p 616.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن التخطيط قصير الأجل يتم فيه تحديد مخطط التسويق للمنتوج والتخطيط للمزيج التسويق وكذا تخطيط العمليات المنتظمة للتسويق. أما التخطيط متوسط الأجل فيتم فيه تحديد مخطط التسويق للمنتوج الواحد وكذلك السياسة التسويقية العامة للمؤسسة . أما فيما يخص التخطيط طويل الأجل فهو يتضمن السياسة التسويقية العامة والأهداف الاستراتيجية التي ترشد جهود المؤسسة في المستقبل، ويعطي التخطيط طويل الأجل إطارا تعمل داخله بقية الخطط.

2- التخطيط حسب مجال الاستخدام .

وهنا يمكن التمييز ما بين خمسة أنواع من الخطط ألا وهي[1]:

أ-السياسات Policies

ب-الإجراءات Procedures

ج- القواعد Rules

د-البرامج Programmes

ه- الميزانيات التقديرية Budgets

وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأنواع.

[1] بشير عباس العلاق و القحطان بدر العبد لي، مرجع سابق، ص 72.

أ-السياسات: نقصد بالسياسات " مجموعة من المبادئ والمفاهيم تضعها الإدارة العليل لكي تهتدي بها الإدارة الوسطى والدنيا عند وضع خططها، كما يسترشد بها المد راء عندما يتخذون قراراتهم [1]" .

إن تكوين السياسات هو في الواقع جزء من العملية التخطيطية، ذلك أن السياسات تهيئ إطار عمل دائم، يعمل في حدوده الأفراد بالمنظمة، فإذا كانت هذه السياسات ثابتة نسبيا، فإنها تعتبر دليلا لهم في أعمالهم وتصرفاتهم في الوقت الحاضر وفي المستقبل .[2]

ومن أجل أن تكون السياسات فعالة يتوجب أن تتميز بالثبات و المرونة، بالإضافة إلى ضرورة وضوحها من أجل الاستفادة منها في معالجة التغيرات المستقبلية وتوجيهها بما يحول دون التضارب بين مصالح المؤسسة[3] .

ومن مزايا السياسات التسويقية [4]:

- تعتبر مرشدا لمتخذي القرار، حيث أنها تزودهم بهيكل للقرارات الموضوعية المتجانسة، وتقتصد في الوقت المطلوب للمراجعة والقبول من الإدارة العليا.
- تؤدي إلى تحقيق التنسيق والتكامل حيث إنها توضح اتجاه وتركيز جهود الشركة التسويقية.
- تحمي سمعة الشركة، حيث أن الكثير من الشركات تنظر للسياسات باعتبارها وسيلة للمحافظة على كرامة الشركة في السوق.

ويمكن تصنيف السياسات على أساس المستويات الإدارية إلى ثلاثة أنواع هي[5]:

- **السياسات الأساسية:** وهي التي تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة العليا، وهي أساسية بمعنى أنها الأساس بالنسبة لجميع السياسات الأخرى، وهذا النوع من السياسات يكون في حدود القانون النظامي للشركة ويتصل بأهدافها، ونظرا لأن

---

[1] منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 68.

[2] عادل حسن وآخرون: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون سنة نشر، ص139.

[3] كليفورد.د.م بومبارك: أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، جامعة إيوا، بدون سنة النشر، ص51-54.

[4] محمد صالح الحناوي: إدارة التسويق-مدخل الأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعة المصرية، مصر، 1984، ص60.

[5] محمد إبراهيم عبيدات: استراتيجية التسويق-مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص115-116.

السياسات تؤثر في جزء من أجزاء المنظمة فمن الضروري أن تكون هذه السياسات عامة وشاملة تسمح بالتغييرات المستقبلية.

- **السياسات العليا:** وهي التي تستخدم بواسطة مديري الإدارات أي أعضاء الإدارة الوسطى، وتوضع هذه السياسات بواسطة الإدارة العليا بعكس السياسات الأساسية، والسياسات العليا بوجه عام أكثر السياسات تفصيلا.
- **السياسات الفرعية:** وقد يطلق على هذا النوع من السياسات أيضا اصطلاح التشغيلية أو السياسات الإدارات، وهي تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين، والسياسات الفرعية تختلف عن النوعين السابقين من ناحية أنها تتعلق بنشاط معين مثل الشراء (البيع- الإنتاج...إلخ) وهي تشتق من السياسات العليا التي تشتق بدورها من السياسات الأساسية.

ب-الإجراءات: هي خطط بمعنى أنها تتضمن الاختيار ما بين وسائل تنفيذ الأنشطة المستقبلية، وكما أن السياسة هي مرشد للتفكير عند اتخاذ القرارات فإن الإجراء هو مرشد العمل . فالإجراء يفصل بدقة الأسلوب الواجب إتباعه لإنجاز نشاط معين. فالأساس في الإجراء هو عملية التتابع الزمني للخطوات التفصيلية اللازمة للتنفيذ العمل [1].

كما أنه من الضروري أن تغطي الإجراءات كل العمليات الممكن جعلها روتينية، فكلما زادت العمليات الممكن جعلها روتينية زاد الوقت والجهد أمام الموظفين لحل المشاكل الجديدة التي لم تكن في الحسبان، وعلى هذا فالمتوقع أن توجد مجموعة كبيرة من الإجراءات مثل:

- إجراءات الشراء.
- إجراءات البيع.
- إجراءات تعيين الموظفين.
- إجراءات صرف النقود.

ج-القواعد: هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتي يتم -مثل غيرها من الخطط- يتم اختيارها من بين البدائل . وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط، بمعنى آخر أن القاعدة هي تعبير ملخص عما يجب عمله، وعما لا يجب عمله، وغير مسموح بأي انحراف عنها.

[1] -H.Koontz et C.O'donnell: Management et Principes de Gestion, Mc Graw-Hill, Canada, 1980, p70.

والقواعد لا تسمح بوجود أي مدى عند اتخاذ القرارات، أما السياسة فتعمل على تشجيع اتخـــاذ القرارات بتقديم إرشادات معينة [1].

والقواعد ترتبط بالإجراءات من حيث كونها مرشدا للعمل ، ولكنها بعكـــس الإجـــراء لا تحدد أي تتابع زمني. ومن أمثلة القواعد العبارات التالية:

- ممنوع التدخين.
- ممنوع الدخول لأشخاص من خارج المصلحة.
- تناول الواجبات الغذائية ممنوع في أوقات العمل.

د-البرامج: هي مجموعة متشابكة من الأهداف والسياسات و الإجراءات والقواعد وغيرها مـــن الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين، وعادة ما يحدد لها رأس المال الـــلازم والميزانيـــات التـــشغيلية المطلوبة. ويمكن تلخيص الخطوات التي يجب إتباعها عند وضع البرنامج فيما يلي[2]:

- تقسيم النشاط المطلوب تنفيذه لتحقيق الهدف المطلوب إلى مراحل محددة.
- تحديد العلاقات المتداخلة بين هذه المراحل وتوضيح تتابعها الزمني في التنفيذ.
- تحديد المسئول عن تنفيذ كل مرحلة.
- تحديد الموارد اللازمة من تسهيلات وموارد وأفـــراد . واللازمـــة لتنفيذ كل مرحلة.
- تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل مرحلة.
- تحديد موعد بدء المرحلة وتاريخ انتهائها.
- وضع جدول زمني لكل مراحل البرنامج.

---

[1] بشير عباس العلاق و القحطان بدر العبد لي، مرجع سابق، ص 77.

[2] أحمد محمد المصري، مرجع سابق، 43.

٥-الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية.

تعرف الميزانية التقديرية بأنها" خطة للعمل في فترة تهدف إلى تنسيق وتنظيم الأنشطة الاقتصادية لوحدة اقتصادية معينة في حدود مواردها البشرية، المادية والمالية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج المترتبة على تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مسبقا، وذلك باستعمال أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف [1]".

إن الميزانية التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة تحتوي على الأرباح والخسائر و الإيرادات والمصروفات المتوقعة، حيث يعكس الجانب الخاص بالإيرادات عدد الوحدات المتوقع بيعها في ظل سعر أو متوسط سعر معين، أما الجانب الآخر فهو المصروفات المتوقعة (والخاصة مثلا بتكاليف الإنتاج والتوزيع والتسويق..وغيرها). والفرق بين الجانبين (الإيرادات والتكاليف أو المصروفات) فيمثل الأرباح أو الخسائر المتوقعة [2].

والميزانيات التقديرية تحدد أهداف كل نشاط من نشاطات الشركة، ولهذا تكون الميزانيات التقديرية مفصلة نسبيا، وتطبق على فترة زمنية معينة، مع تقسيم المعلومات داخلها إلى فترات زمنية أقصر.

ومن أمثلة الميزانيات التقديرية: الموازنة التقديرية للمبيعات، الموازنة التقديرية للاحتياجات من المشتريات، الموازنة التقديرية للإنتاج، الموازنة التقديرية للتكاليف
المباشرة و غير المباشرة، الموازنة التقديرية النقدية، الحسابات الختامية التقديرية.

---

[1] عبد الحي مرعي و إسماعيل إبراهيم جمعة: نماذج المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1992، ص 63-64.

[2] عبد السلام أبو قحف: إدارة النشاط التسويقي-مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 55.

المبحث الثاني: الرقابة على النشاط التسويقي.

لا يكفي لنجاح النشاط التسويقي أن يقوم مدير التسويق بالتخطيط الجيد لهذا النشاط فقط، ولكن من الضروري أن يقترن هذا التخطيط بنظام فعال للرقابة على النشاط التسويقي حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. ولهذا يمكن اعتبار الرقابة وظيفة إدارية لها أساليبها وأدواتها الوصفية والكمية والتي يستطيع المدير من خلالها أن يتحقق من مدى تحقيق الأهداف والأعمال طبقا لما هو مخطط لها، وإذا كان هناك خطأ فيجب تصحيحه في الوقت المناسب.

ولهذا يتناول هذا المبحث مفهوم الرقابة على النشاط التسويقي وأهميتها، وأنواع الرقابة والعمليات التي تمر بها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة التسويقية وأهميتها.

1- مفهوم الرقابة.

اختلفت الكتابات في تحديد مفهوم الرقابة، ولذلك تعددت التعاريف التي تناولتها، وفي ما يلي نذكر بعضا منها.

-يعرف **تيري** الرقابة بأنها " التحديد الواضح والدقيق لما يتم تنفيذه من طرق تقييم الأداء، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر حتى يتفق الأداء الفعلي مع الخطط والأهداف الموضوعة [1]".

- أما عالم الإدارة الفرنسي **هنري فايول** فإنه يعطي للرقابة أهمية خاصة فيعرفها بأنها " التحقق من كل شيء قد تم طبقا للخطة التي أختيرت والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى [2]".

-كما تعرف الرقابة "هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف، وإنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع النشاطات تسير وفق الأسلوب المرسوم أو المخطط لها والقيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي [3] ".

---

[1] علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص239.

[2] موسى اللوزي: التنمية الإدارية –المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 120.

[3] عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف: التنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، 1993، ص 80.

-وهناك من عرفها بقوله" الرقابة هي عملية التأكد من اتجاه العمليات الإدارية والأعمال التنفيذية نحو تحقيق الأهداف المقصودة منها، مع التزامها بالقانون والإعتمادات المالية المسموح بها، ومواجهة أي انحراف عن ذلك [1] ".

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الرقابة هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت ، أما فيما يخص الرقابة على النشاط التسويقي فأنه يتضمن العمليات التالية:

أ-عملية المقارنة بين الأداء التسويقي والأهداف المحددة.

ب-تحديد الانحراف بينها، والانحراف هو الاختلاف عن الخطط والمعايير.

ج-تحليل أسباب الانحراف، التي قد ترجع إلى خطا في التخطيط أو تحديد المعايير نتيجة حدوث ظروف لم يتم توقعها، وقد يرجع الانحراف إلى أوجه الضعف في الأداء التسويقي.

د-اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها وذلك لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد التسويقية.

2-أهمية الرقابة التسويقية.

إن تزايد أهمية الرقابة على النشاط التسويقي من ناحية وتزايد درجة تعقدها من ناحية أخرى إنما يرجع إلى ناجيتين رئيسيتين هما [2]:

أ-تلك العوامل والمتغيرات البيئية المتعددة التي تؤثر على النشاط التسويقي وقراراته ونتائجه، وتغير تلك العوامل بمعدل سريع أحيانا ثم خضوعها لعدم القدرة الدقيقة على التنبؤ و التأكد أحيانا أخرى . فالعلاقات والاتجاهات والقرارات الاقتصادية، موقف وتصرفات المنافسين، تدفق المنتجات الجديدة والابتكارات في الأسواق التي تحاول الشركات المنافسة بواسطتها إيجاد مميزات واضحة ومؤثرة على المستهلكين والمنتجات البديلة، التطورات الرهيبة في التكنولوجيا وطرق الإنتاج والإدارة، التغيرات الاجتماعية السريعة التي تحدث على مواقف الناس ودخولهم ومستوياهم وعقولهم وأفكارهم ومن ثم اتجاهاهم وسلوكهم، كل تلك المتغيرات تزيد من أهمية متابعة ومراقبة وتقييم النشاط التسويقي عن كثب أو عن وعي.

[1] علي عباس حبيب: الإدارة العامة، مكتبة مد بولي، الطبعة الأولى، بدون مكان النشر، 1997، ص 168.

[2] محي الدين الأزهري: الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص 534-535.

ب- كبر حجم المؤسسات إلى درجة كبيرة وتشعب وتعقد نشاطها ومشاكلها الإدارية، واتساع الأسواق المختلفة التي يمتد إليها نشاط المنشأة، مما زاد من درجة تعقد المشكلة أمام مدير التسويق واتساع مجالها لتشمل متابعة وقياس العديد من نواحي الأداء والعديد من النتائج وفي مواقع ونقاط متعددة . واستلزم أن يصمم النظام الرقابي ومكوناته بحيث يكتشف نقاط الضعف وبسرعة وفي كل مجال تسويقي ومعرفة أسباها.

والحقيقة أن التقدم في مجال الإحصاء وفي مجال الحاسبات الإلكترونية وفي مجال نظم المعلومات وفي مجال أجهزة ووسائل الاتصال قد ساعد كثيرا على تطبيق النظم والوسائل الرقابية المتقدمة.

المطلب الثاني: خطوات الرقابة التسويقية.

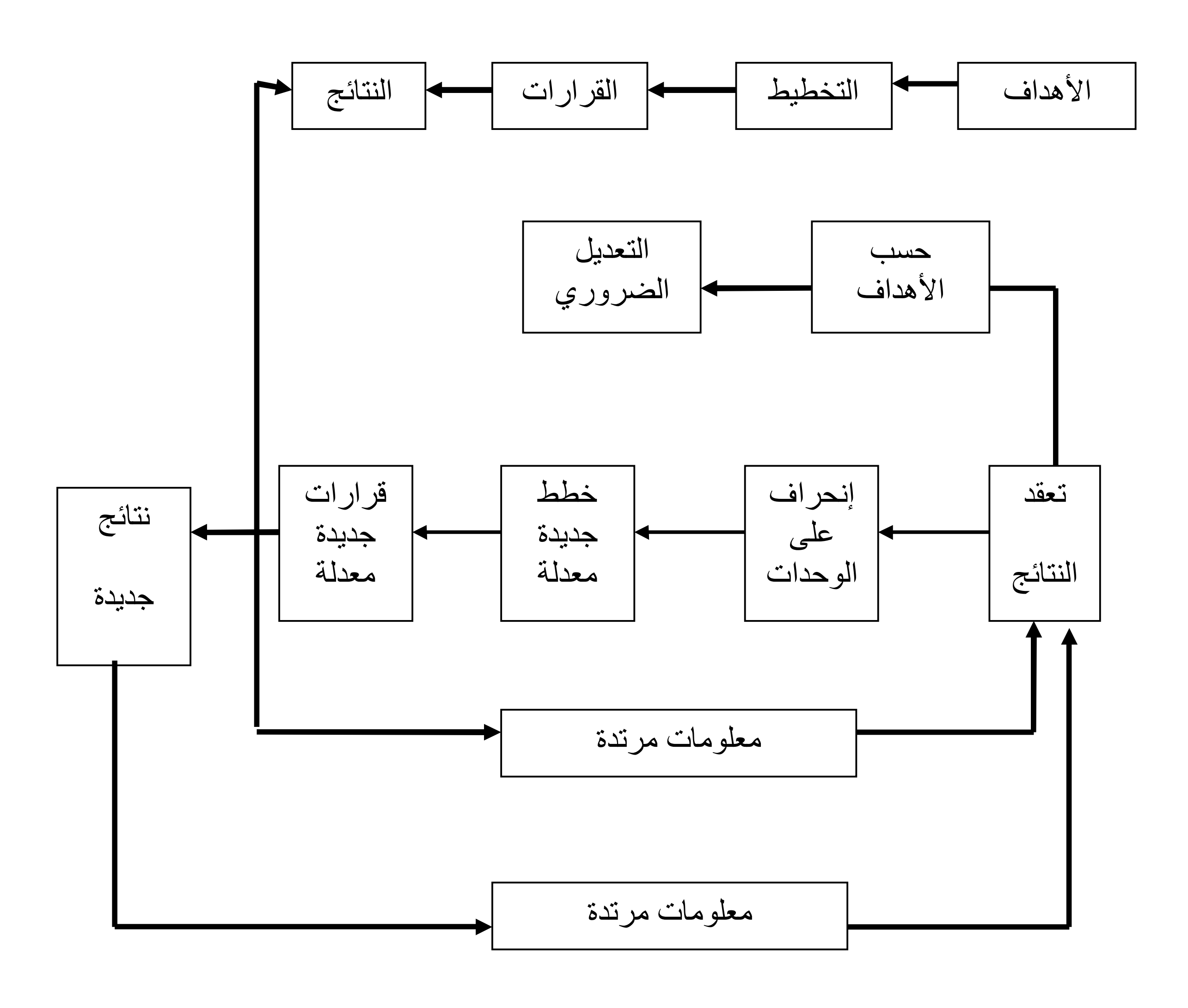
إن جوهر عملية الرقابة يتضمن عدة خطوات هي [1]:

1. تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم، وعموما فإن كل جوانب العملية التسويقية تتطلب الرقابة والتقييم إلا أنه من الضروري البحث عن نقاط الضعف ونقاط الاختناق التي تتطلب تذليلها ومعالجتها أو تتطلب اهتماما استثنائيا لكونها تمثل معيقا محتملا لتطبيق الاستراتيجية.
2. وضع معايير نموذجية الإنجاز سواء كانت معايير كمية أو نوعية على أن تكون المعايير المعتمدة منسجمة مع ما هو سائد في بيئة المنظمة.
3. وضع أسلوب أو سياق للرقابة وذلك بتحديد كيفية الإنجاز وتوفير نظام معلومات كفؤ من سجلات المحاسبة، سجلات الشحن، طلبيات الشراء.
4. مقارنة النتائج مع معايير الإنجاز وذلك للتعرف على مدى تنفيذ الخطة وكذلك التعرف على الانحرافات عند حصولها وتعديلها.
5. وضع الحلول اللازمة عن حصول الانحراف وتشجيع الجهات .

وتكيف الأهداف عندما تجد الإدارة العليا أنها قد لا تكون ممكنة التنفيذ ، والشكل التالي يمثل مخطط لعملية الرقابة.

[1] محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000 ، ص312-313.

الشكل رقم(3-2): مخطط العملية الرقابية.



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص313.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة التسويقية.

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الرقابة التسويقية كما يتضح من الجدول(3-2) هي:

1. الرقابة على الخطة السنوية:وهي تشير إلى الخطوات التي يتم اتخاذها خلال العام من أجل التأكد من أن الأداء يتم وفقا للخطة الموضوعة ثم اتخاذ الإجــراء الــصحيح عندما يكون هناك انحراف في التنفيذ
2. الرقابة على الأرباح:وهي تتكون من كل الجهود التي تحدد الربح الفعلي بالنـــسبة للمنتجات والمناطق والأسواق ومنافذ التوزيع.
3. الرقابة الاستراتيجية: والتي تتكون من الجهود المتعلقة بالفحص والتقييم الـــشامل لإمكانيات المنظمة ومدى التلاؤم والتوافق بين المنظمة وبـــين بيئتـــها الخارجيـــة وفرصها التسويقية

وفي أدناه شرح لكل نوع من أنواع الرقابة التسويقية.

جدول رقم(3-2): أنواع الرقابة التسويقية.

نوع الرقابة	الجهة المسئولة	الغرض من الرقابة	المداخل المستخدمة
الرقابة السنوية	الإدارة العليا الإدارة الوسطي	التأكد من أن أهداف الخطة قد تم تحقيقها	تحليل المبيعات تحليل السوق تحليل المصروفات إلى مبيعات
الرقابة على الربحية السنوية	مراقب التسويق	التأكد عما إذا كان المشروع يحقق أرباح أو خسائر	الربحية على أساس مستوى المنتج، المنطقة ، قطاع السوق حجم الطلبية
الرقابة الاستراتيجية	الإدارة العليا ومراقب التسويق	معرفة مدى كفاءة الشركة في استغلال الفرص التسويقية	المراجعة التسويقية

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 383.

أولا: الرقابة على الخطة السنوية

ويتمثل الغرض الأساسي في رقابة الخطة السنوية في التأكد من أن الشركة تحقق أهداف المبيعات والأرباح وغيرها من الأهداف التي تم تحديدها في خطتها السنوية.

وهناك أربع طرق رئيسية يمكن للإدارة استخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الأهداف الموضوعة وتتمثل في [1]:

1-رقابة المبيعات: وهي أول وسيلة من وسائل الرقابة التي يستخدمها المديرون في منظمات الأعمال من أجل التأكد من أن التنفيذ يسير طبقا للخطط الموضوعة. وتحليل المبيعات هي تلك الجهود الخاصة بقياس وتقييم المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البيعية الموضوعة بالنسبة لمختلف المديرين، وفي هذا الصدد توجد وسيلتان أساسيتان هما [2]:

أ-تحليل انحرافات المبيعات : ويهدف إلى تحقيق نسبة مساهمة العوامل المختلفة للانحراف في المبيعات الفعلية عن المتوقعة.

مثال على ذلك خطة سنوية مبنية على تحقيق مبيعات في الربع سنة الأولى أي مبيعات قدرها 8000 وحدة بسعر دينار واحد للوحدة. أي مبيعات قدرها 8000 د ج .

وفي نهاية الربع سنة الأولى كانت المبيعات الفعلية قدرها 6000 وحدة، تم بيعها بسعر 4800 د ج وبالتالي اختلاف المبيعات المحققة عن المستهدفة بمقدار 3200 د ج أو بنسبة 40 % ومن ثم يجب تحديد مقدار الانحراف الناتج عن انخفاض السعر والانحراف الناتج عن انخفاض الكمية.

-الانحراف الناتج عن انخفاض سعر البيع:

= (سعر البيع المتوقع – سعر البيع الفعلي) X الكمية المباعة.

= (1 – 0,8) X 6000 = 1200 د ج أو 37 ,5 %

-الانحراف الناتج عن انخفاض الكمية:

= سعر البيع المتوقع X (كمية المبيعات المتوقعة – كمية المبيعات الفعلية)

= 1 د ج X (8000 – 6000) = 2000 أو 62 ,5 %

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 385-386 .

[2] عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص446.

و يتضح من هذا التحليل أن معظم الانحراف (3/2 تقريبا) يرجع إلى الفشل في بيـــع الكميـــة المقدرة وليس إلى انخفاض السعر وبالتالي يمكن للإدارة دراسة أسباب ذلك.

ب- **تحليل المبيعات على أساس جزئي:** وذلك لأن رقـــم المبيعـــات في كـــثير مـــن المشروعات يمثل مبيعات منتجات متعددة إلى فئات مختلفة من العملاء في منـــاطق بيعية متعددة . ومن ثم يكون من المفيد التعرف على موقف كل منتج على حـــدة بالنسبة لدرجة تحقيق المبيعات المستهدفة له أو كل منطقة جغرافية أو نوعية مـــن العملاء للتعرف على المنتجات أو المناطق أو قطاعات السوق التي لديها انحـــراف في المبيعات الفعلية عن التقديرية.

ومثال على ذلك شركة تتعامل في ثلاث مناطق بيعية أ ، ب ، ج .

الجدول رقم (3-3): تحليل المبيعات على أساس جغرافي.

	أ	ب	ج
المبيعات المتوقعة بالوحدة	3000	1000	4000
المبيعات الفعلية بالوحدة	2800	2800	2150
معدل الانحراف	% 7-	% 5+	% 46 -

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من ذلك أن المنطقة ج هي في موقف سيئ بالنسبة للمناطق الأخرى ويتطلب الأمـــر التعرف على أسباب ذلك وهل يرجع إلى:

- انخفاض كفاءة رجل البيع.
- دخول أحد كبار المنافسين لهذه المنطقة.
- انخفاض دخول المستهلكين.

2-رقابة نصيب السوق:

يمثل نصيب السوق نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات السوق بالنسبة لمنتج معـين، ويفيد تحليل نصيب المنظمة من السوق لمختلف منتجاتها في التعرف على أسباب الـتغير في هـذا النصيب وبالتالي التغير في المركز التنافسي للمنظمة. وقد يرجع التغير السلبي في هذا النـصيب إلى أسباب خارجية لا يمكن التحكم فيها بواسطة الإدارة، كما يمكن أن يرجع ذلـك إلى قـصور في المزيج التسويقي أو جهودها التسويقية.

ومن ثم وعند إجراء هذا النوع من التحليل يجب أخذ العوامل الآتية [1]:

أ- أن هناك العوامل الخارجية والبيئية التي قد تحدث وتؤثر على مبيعات الصناعة ككل، ولكن لا يجب الافتراض بأن تلك القوى الخارجية سوف تؤثر على كافة المنشآت العاملة في نفس الصناعة بنفس الدرجة . فقد تنخفض مبيعات صناعة معينة بشكل عام بينما تظل مبيعات شركة ما ثابتة أو تقل بمعدل أقل من غيرها أو ربما تزيد زيادة ما على حساب شركات أخرى ضعيفة.

ب-أن افتراض قياس ومقارنة نصيب الشركة في السوق بمتوسط مبيعات المنشآت العاملة في نفس الصناعة بشكل عام هو افتراض غير صالح أو غير سليم في كل الأحوال، حيث من المفـروض أن تزيد حصة المنشأة عن هذا المتوسط، وغير ذلك قد يعتبر قصورا من جانبها إلا إذا رجع هـذا إلى ظروف خارجة عن إرادتها أو عن إمكانياتها . كما لا يجب أن تقتصر المقارنة هنا على المتوسـط العام لمبيعات كافة المنشآت العاملة في نفس الصناعة، بل يجب كذلك المقارنة بالشركات المثيلة لها في الظروف و الحجم والإمكانيات، ثم المقارنة بالشركات الرائدة في السوق.

ج-إن دخول شركة جديدة منافسة في السوق قد يكون على حساب مبيعات وأنـصبة بعـض الشركات في السوق . غير أن ذلك ضروريا في كل الأحوال أو بالنسبة لكل الشركات.

د-إن انخفاض نصيب الشركة في السوق قد يرجع إلى سياسة معتمدة من جانب الشركة عند ما ترى أن ذلك سوف يرفع من مستوى أرباحها بمعنى أن الشركة قد تقرر الاستغناء عن مناطق بيعية معينة أو عن نوعية معينة من المنتجات، أو من العملاء أو من المستهلكين لأسباب اقتصادية أو لأنها لا تمثل مصادر ربحية لها مما يؤدي إلى انخفاض رقم مبيعاتها ومن ثم حصتها من السوق ولكنـه في الوقت نفسه يزيد من معدلات الربحية التي تحققها.

[1] محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص 543-544.

٥- إن انخفاض مبيعات الشركة مع ثبات نصيبها النسبي من السوق قد يكـون مؤشـرا لعـدم قصورها، بل ربما يرجع إلى عوامل بيئية خارجية أثرت على مبيعات الصناعة ككل. بينما انخفاض مبيعاتها مع انخفاض نصيبها النسبي من السوق قد يكون مؤشرا لنواحي قصور من جانبها.

3-رقابة مصروفات التسويق:

وتعتبر من أهم مجالات الرقابة التسويقية، ومن المهم رقابة علاقة التغير في المبيعات بـالتغير في المصروفات . وتوضح طبيعة هذه العلاقة أحد المؤشرات الهامة للكفاءة التسويقية، فـإذا زادت المبيعات بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في المصروفات الفعلية مقارنة بالتقديرية، يعني ذلك مؤشر على ارتفاع الكفاءة التسويقية.

ويتم هذا التحليل على مستوى إجمالي بمقارنة التكلفة الكلية للتسويق بالمبيعات المحققة ثم يتم بعد ذلك على مستوى كل نوع من أنواع تكلفة التسويق على حدة مثل [1]:

- نسبة تكلفة الإعلان للمبيعات .
- نسبة تكلفة البيع الشخصي للمبيعات.
- نسبة تنشيط المبيعات للمبيعات.
- نسبة تكلفة بحوث التسويق للمبيعات.

وذلك للتعرف على ما إذا كانت التكلفة الخاصة ببعض الأنشطة قد زادت عما يجب أن تكون علية وأسباب ذلك وكيف يمكن التغلب على ذلك.

كما أنه من الأهمية تحليل تكلفة التسويق وذلك لتحديد تكلفة التسويق بالنسبة إلى :

- كل سلعة على حدة.
- كل منطقة بيعية على حدة.
- كل نوعية من نوعيات العملاء.
- كل من المبيعات النقدية والآجلة وبالتقسيط.

وذلك لتحديد درجة ربحية كل منها واتخاذ القرارات بشأن إضافة أو حذف منتجـات معينـة والتوقف أو الاستمرار في التعامل في مناطق معينة أو إلى بعض هذه العملاء.

---

[1] عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص450.

4-متابعة اتجاهات المستهلكين:

وذلك بهدف التعرف على اتجاهات العملاء وذلك لأن الاتجاهات تتغير و يؤدي هذا التغير إلى التأثير على السلوك الشرائي ثم على المبيعات، ومن ثم من الأهمية يمكن التعرف على هذه الاتجاهات من البداية لمحاولة اتخاذ التصرف المناسب للتأثير عليها وتوجيهها للصالح المنظمة.

وأمام الشركات عدد من النظم التي يمكن إتباعها لمتابعة اتجاهات المستهلكين [1]:

أ- نظام الشكاوى والاقتراحات: وعلى الأقل يجب على الشركات أن تقرر سياسة تلقي الشكاوى والاقتراحات وتحليلها، والاستجابة للشكاوى والاقتراحات الكتابية والشفوية. ومن الأفضل أن يتم تسجيل وجدولة وتصنيف تلك الشكاوى والاقتراحات وترتيب أهميتها وخاصة الأكثر تكرارا منها وإعطاؤه الأهمية من حيث الدراسة والتحليل، كما يمكن إعداد نماذج أو بطاقات لهذا الغرض توزع على العملاء، وتحثهم وتشجعهم على استخدامها.

ب-استقصاء المستهلكين: و ذلك بواسطة قائمة استقصاء(قائمة أسئلة) توجه إلى عينة من العملاء سواء عن طريق المقابلات الشخصية أو البريد أو التلفزيون. وتصمم هذه الأسئلة بشكل يحقق هدف متابعة ومعرفة اتجاهات المستهلكين حول النقاط المطلوب بحثها ومتابعتها أو تفسيرها أو تقييمها.

ج-العينات المستمرة: وهذه عبارة عن مجموعة من المستهلكين تختار بحيث تشكل عينة ممثلة للمستهلكين الحاليين للشركة، ويتم الاتفاق معهم وأخذ مواقفهم على تزويد الشركة ببعض المعلومات بصفة دورية بموجب قائمة أسئلة تعطى لهم، كما يمكن للشركة في أي وقت أن ترسل إليهم بريديا أي قوائم أسئلة مطلوب الإجابة عليها. ومن الطبيعي أن يشمل الاتفاق بعض المحفزات لهؤلاء المستهلكين.

ثانيا:الرقابة على الربحية السنوية.

وتتم على أساس دوري لتحديد الربحية المحققة من المنتجات المختلفة والمناطق البيعية المختلفة والفئات المختلفة من العملاء والمنافذ المختلفة للتوزيع. ويتطلب ذلك إمكانية تحديد التكاليف الخاصة بكل منهم على حدة حتى يمكن معرفة مقدار الربح المحقق.

إن الرقابة على معدلات الربحية يفيد كثيرا في معرفة كيف تسير أموال المنشأة (مصروفات وإيرادات)، وأين وكيف تكسب أو تخسر أموالها. ومن ثم أيضا في القدرة على تقييم ومعرفة

---

[1] محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص 550-551.

الأنشطة والمجالات التي يجب الإبقاء عليها وتعزيزها، وتلك التي يجب ترشيدها أو إعادة النظر فيها، وتلك التي يجب تقليصها أو التخلص منها، كما تمكن من متابعة المصروفات والإنفاق الوظيفي بغرض ترشيده [1].

ويمر هذا النوع بعدد من الخطوات التالية [2]:

1-حساب الأرباح والخسائر للنشاط التسويقي عامة

أن نقطة البداية في تحليل ربحية النشاط التسويقي هي حساب الأرباح والخسائر كما هو موضح في الجدول المبسط (3-4). والذي منه يتم خصم تكلفة البضاعة المباعة من قيمة المبيعات لمعرفة إجمالي الربح و نسبته إلى المبيعات ثم معرفة بنود المصروفات الطبيعية العامة المختلفة وخصمها من إجمالي الربح للتوصل إلى صافي الربح ومن ثم أيضا نسبته إلى إجمالي الربح وإلى المبيعات.

الجدول رقم (3-4): كشف حساب الأرباح والخسائر. **/الوحدة د ج**

إجمالي قيمة المبيعات **تكلفة البضاعة المباعة**		470000 304000
إجمالي الربح		166000
المصروفات العامة: **الأجور والعمولات** **الإيجارات** **تجهيزات**	70000 24000 24000	
إجمالي المصروفات	118000	
صافي الأرباح		52000

المصدر: من إعداد الطالب.

[1] محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص 553-554.

[2] المرجع نفسه، ص554.

2- توزيع المصروفات العامة على الوظائف التسويقية.

وللمضي قدما في هذا النوع من التحليل ينبغي كخطوة تالية توزيع تلك المصروفات الطبيعية العامة المدرج في حساب الأرباح والخسائر على الأنشطة التسويقية المختلفة، وذلك حتى يتم معرفة نصيب كل نشاط من كل بند من بنود التكلفة وهو ما يمكن أن يسمى بالمصروفات الوظيفية، وكما هو مبين في الجدول (3-4)، وعلى افتراض أن تلك الأنشطة هي البيع، الإعلان، التوزيع المادي، التحصيل.

الجدول رقم (3-5): توزيع المصروفات الطبيعية على أنشطة التسويق. الوحدة/ دينار

المصروفات	البيع	الإعلان	التوزيع المادي	التحصيل	إجمالي
الأجور الإيجارات تجهيزات	1000 0 300 700	2000 1000 3000	2500 4000 2500	3000 700 300	17500 6000 6500
إجمالي مصروفات النشاط	2000	6000	9000	4000	30000

المصدر: من إعداد الطالب.

ومن الطبيعي أن يكون ضمن تلك المصروفات العامة ما يمكن تحميله أو تحصيله أو تخصيصه بشكل مباشر على تلك الأنشطة، وهناك المصروفات غير المباشرة التي تعرف إدارة التكاليف بالشركة أسس تحميلها.

3-توزيع المصروفات الوظيفية على منافذ التوزيع.

بعد ذلك يتم توزيع تلك المصروفات الوظيفية، أي مصروفات البيع والإعلان والتوزيع والتحصيل- الواردة في الجدول السابق- على قنوات التوزيع المختلفة التي تتبعها الشركة. وذلك على افتراض أن الشركة تقوم بالتوزيع عن طريق أكثر من نوع من أنواع منافذ التوزيع . وفي مثالنا هذا نفترض أن الشركة توزع منتجاتها إلى متاجر التجزئة فقط ومنهم إلى المستهلكين ولكنها تتعامل مع ثلاثة أنواع رئيسية من هذه المتاجر وهي، المتاجر المتخصصة، ومتاجر السلسلة، ومتاجر الأقسام.ومن ثم يتم توزيع تلك المصروفات الوظيفية على تلك الأنواع الثلاثة للتوصل إلى تكلفة التسويق عن طريق كل منفذ. وللتوصل إلى تلك التكلفة يمر المجال بخطوتين [1]:

[1] محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص556.

أ- وضع أسس تخفيض أو توزيع مصروفات كل نشاط تسويقي على منافذ التوزيع. فمثلا وكما هو موضح في الجدول(3-5)، قد تم توزيع مصروفات البيع على أساس عدد الزيارات التي قام بها رجال البيع إلى كل منفذ، كما تم توزيع مصروفات الإعلان على أساس عدد مرات الإعلان التي يمكن اعتبارها موجهة إلى كل منفذ، ومصروفات التوزيع على أساس عدد مرات التسليم، ومصروفات التحصيل على أساس عدد أوامر الشراء، وبالتالي تتحدد عدد الوحدات المعيارية ومن ثم يمكن معرفة تكلفة كل وحدة من تلك الوحدات المعيارية وذلك بقسمة تكلفة النشاط على إجمالي عدد الوحدات المعيارية الخاصة بهذا النشاط وذلك كماهو موضح في الجدول

الجدول رقم (3-6): أسس توزيع المصروفات الوظيفية على منافذ التوزيع.

أسس التحميل (الوحدات المعيارية وتكلفتها)	البيع	الإعلان	التوزيع	التحصيل
	عدد الزيارات	عدد المرات	عدد مرات التسليم	عدد أوامر الشراء
المتاجر المتخصصة	375	100	110	60
متاجر السلسلة	125	40	50	20
متاجر الأقسام	40	60	20	20
إجمالي عدد الوحدات المعيارية	540	200	180	100
إجمالي مصروفات النشاط بالدينار	11000	6000	9000	4000
تكلفة الوحدة المعيارية بالدينار	20	30	50	40

المصدر: من إعداد الطالب.

ب-و في ضوء ما تقدم يتم حساب إجمالي تكلفة التسويق الخاصة بكل منفـــذ توزيـــع، وذلـــك بضرب عدد الوحدات المعيارية في متوسط نصيب الوحدة من التكلفة، وكمـــا هـــو موضـــح في الجدول (3-7).

الجدول رقم(3-7): حساب إجمالي تكلفة التسويق الخاصة بكل منفذ توزيع.

	البيع	الإعلان	التوزيع	التحصيل
المتاجر المتخصصة	7700	3000	5500	2400
متاجر السلسلة	2500	1200	2500	800
متاجر الأقسام	800	1800	1000	800
	11000	6000	9000	4000

المصدر: من إعداد الطالب.

4-إعداد قائمة أرباح وخسائر منافذ التوزيع.

ومن ثم وبعد التوصل إلى إجمالي المصروفات التسويقية لكل منفذ من منافذ التوزيـــع أي تكلفة التسويق من خلال هذا المنفذ، ثم وعلى أساس إجمالي قيمة المبيعات التي بيعت إلى كل منها وتكلفتها يمكن التوصل إلى إجمالي الربح ثم صافي الربح نتيجة التسويق عن طريق كل مـــن هـــذه المنافذ، وكما هو موضح في الجدول رقم (3-6).

ورغم أهمية تحليل الربحية في معرفة موقف كل منتج أو عميل أو منطقة بيعية من حيث درجة تحقيقه للربح أو الخسارة إلا أنه لا يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار الخاص بمعالجة الوضـــع في حالة عدم القدرة على تحقيق الأهداف المرغوبة.

مثلا: إتضح من تحليل الربحية السابق وفقا لمنافذ التوزيع المستخدمة بواسطة الشركة أن البيـــع من خلال متاجر السلسلة يحقق خسائر للشركة، فما هو العمل، هل يكون في إلغاء التعامل مـــع هذه المتاجر والتركيز على المنافذ التي تحقق الربحية؟

أن تقرير ما يجب عمله يتطلب توفر بعض المعلومات مثل:

أ- مدى تمسك العملاء بالشراء في هذا المنفذ بالمقارنة بتمسكهم بضرورة الحصول علـــى منـــتج المنظمة، بمعنى في حالة وجود الماركة الخاصة بالمنظمة لدى هذه المتاجر هل سيشتري العميـــل أي علامة أخرى من نفس المتجر أم سيبحث عن علامة المنظمة في أماكن أخرى؟

ب- ما هي الأهمية المتوقعة لهذا المنفذ والدور الذي ينتظر أن يؤديه في مجـــال توزيـــع المنـــتج في المستقبل.

الجدول رقم(3-8): حساب الأرباح والخسائر لمنافذ التوزيع.

	المتاجر المتخصصة	متاجر السلسلة	متاجر الأقسام	إجمالي المبيعات
قيمة المبيعات **تكلفة المبيعات**	115000 75000	35000 22000	85000 55000	235000 152000
إجمالي الربح	40000	13000	30000	83000
المصروفات الوظيفية **البيع** **الإعلان** **التوزيع** **التحصيل**	15400 6000 11000 48000	5000 2400 5000 1600	1600 3600 2000 1600	
إجمالي المصروفات	37200	14000	8800	60000
صافي الأرباح(أو الخسائر)	2800	(1000)	21200	23000

المصدر: من إعداد الطالب.

وفي ضوء المعلومات السابقة يمكن للمنظمة الاختيار من بين عدة بدائل[1]:

-فرض سعر أعلى لأوامر التوريد أو الطلبات صغيرة الحجم لتشجيع الشراء بكميات كبيرة وذلك بفرض أن ارتفاع التكلفة يرجع إلى البيع بكميات صغيرة.

-زيادة المساعدة المقدمة إلى متاجر السلسلة وذلك بافتراض أن مبيعات هذه المتاجر سوف تـــزداد إذا قدمت الشركة للإدارة بها بعض البرامج التدريبية أو إذا زودها ببعض وسائل تنشيط المبيعات.

- تخفيض عدد الزيارات البيعية إلي يقوم بها رجال البيع لمتـــاجر السلـــسلة وكـــذلك تخفـــيض الإعلانات الموجهة إليها، وذلك بافتراض أن المبيعات الإجمالية لهذه المتاجر لن تتأثر بها التخفيض.

[1] عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص459-460 .

-بقاء الحال على ما هو عليه و عدم اتخاذ أي تصرف وذلك إذا كان من المتوقع زيادة الطلب على المنتج في المستقبل والبحث عنه من جانب المستهلك في كل مكان.

- التفكير في وقف التعامل مع بعض متاجر السلسلة وليس كلها أي تلك التي تحقق خسائر كبيرة وعلى المتاجر التي تحصل على ربحية من التعامل معها.

- ولتقييم كل بديل من هذه البدائل يلزم تحليل كل بديل والتعرف على النتائج السلبية والإيجابية له ثم المقارنة بين هذه البدائل واختيار البديل المناسب لها.

ثالثا: الرقابة الاستراتيجية.

وهي تتعلق بدرجة فعالية النشاط التسويقي ككل، حيث يجب على المنظمة إعادة النظر في أهدافها وسياستها واستراتيجياتها والخطط والبرامج التي تتبعها وذلك للتغيير المستمر في البيئة التسويقية الذي ينتج عنه عدم ملاءمة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لهذه الظروف وأداء المنظمة في القيام بهذه الرقابة تتمثل في المراجعة التسويقية أو الفحص التسويقي.

1- مفهوم المراجعة التسويقية (الفحص التسويقي)Marketing Audit:

الفحص التسويقي هو دراسة تنظيمية شاملة ومستقلة ومنتظمة لوسط وأهداف واستراتيجية وعمل الشركة بهدف تحديد المشاكل والإمكانيات وكذلك بهدف تقديم الاقتراحات لوضع خطة للعمل تهدف إلى رفع فاعلية تسويق الشركة[1].

ومن هذا المفهوم يتضح أن هناك أربعة خصائص أساسية في المراجعة التسويقية وهي تتمثل فيما يلي [2]:

أ- الشمولية:

والمقصود بها أن المراجعة التسويقية يجب أن تغطي جميع العمليات التسويقية في المنظمة دون التركيز على وظيفة واحدة من الوظائف التسويقية حيث أن التركيز على إحدى الوظائف التسويقية سوف يغطي جانبا واحد مثل التسعير أو الترويج أو القوة البيعية التي لا يترتب عليها فقط تحقيق النجاح والتقدم، ومن هنا تظهر أهمية المراجعة التسويقية لكل عناصر المزيج التسويقي.

---

[1] فيليب كوتلر و آخرون: التسويق، الجزء الأول، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2002، ص 220.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، 396.

ب -الإنتظامية:

والمقصود بها أن تتم المراجعة التسويقية بشكل متسلسل ومنظم بما يضمن تغطيـــة جميـــع العمليات والنشطة التسويقية، وتتضمن تشخيصا للمشكلات الرئيسية في البيئة التسويقية ثم وضع خطة عمل تصحيحية تتضمن اقتراحات طويلة وقصيرة الأمد لتحسين الفعالية التسويقية في المنظمة ككل.

ج -الاستقلالية:

والمقصود بها أن المراجعة التسويقية يجب أن تتم بواسطة جهة مـــستقلة ســـواء كانـــت بواسطة مراجع خارجي أو بواسطة مراجع داخل يتمتع باستقلالية كاملة عـــن ســـلطات مـــدير التسويق وذلك ضمانا لزيادة فاعلية نظام المراجعة التسويقية.

د - الدورية:

والمقصود بذلك أن المراجعة التسويقية يجب أن تتم على أساس دوري بدلا مـــن إجرائهـــا عندما تواجه الشركة بأزمات أو مشكلات معينة، وهذه المراجعة الدورية أمر ضروري لتحقيـــق الفعالية التسويقية.

2- مكونات المراجعة التسويقية(الفحص التسويقي).

المراجعة التسويقية هي عملية متابعة دورية بصورة مفصلة ومنطقية للبيئة المحيطة بالـــشركة والأهداف والاستراتيجيات بهدف التعرف على المشاكل وتحديد الفرص التي تواجههـــا الـــشركة والتهديدات المحيطة بها. تغطي المراجعة التسويقية كل الجوانب الرئيسية التي تمس المنظمـــة ولـــيس مجرد المشاكل التي تواجهها. ويوضح الجدول (3-9) نوعية الأسئلة التي قـــد يوجههـــا المراجـــع التسويقي ، وتهدف هذه الأسئلة إلى تغطية كافة جوانب الأنشطة التسويقية بالمنشأة.

الجدول رقم(3-9): أسئلة الفحص التسويقي.

الوسط الكبيـــــــــــــر(Macro)
1-العامل السكاني -ما هي النزعات السكانية الأساسية التي تمثل الإمكانيات والفرص أو التهديدات لهذه الشركة.
2- العامل الاقتصادي: -أي تأثير على الشركة سيكون لتوجهات تغيير العائدات والسعار والمدخرات وشروط التسليف.
3- العامل البيئي: - ما هي تنبؤات تغيير كلفة الحصول على المواد الأولية الطبيعية والطاقة؟ هل تتحمل الشركة مسؤولية موضوع الحفاظ على البيئة؟
4 العامل التكنولوجي: - ما هي المتغيرات التكنولوجية الحاصلة ؟ وما هو وضع الشركة في النطاق التكنولوجي العلمي؟
5- العامل السياسي: -كيف يمكن للقوانين النافذة والمتبعة أن تؤثر على استراتيجية الشركة.
6- العامل الثقافي: -ما هي علاقة السكان بأعمال وسلع الشركة؟ وما هي التغيرات التي تؤثر في نمط حياة المستهلكين؟
حقــل المـــــــــــــــهام
1- الأسواق: - كيف تتغير مقاييس السوق، ووتائر نموها و توضعها الجغرافي والربح؟ ما هي قطاعات السوق الرئيسية؟
2- المستهلكون: - كيف يقيّم المشتري جودة السلعة، والتخديم والأسعار المعروضة من قبل الشركة؟ كيف يتخذون قراراهم بما يخص مشترياهم؟
3- المنافسون: -من هم المنافسون الأساسيين؟ وما هي استراتيجيتهم وحصتهم في السوق وجوانب الضعف والقوة عندهم؟
4- قنوات التوزيع: - ما هي قنوات التوزيع الأصلية التي تستخدمها الشركة لتسليم بضائعها للمشترين؟ والى أي درجة يكون عملها فعلا؟
5- الموردون: - ما هي التوجهات التي تؤثر على الموردين؟ وما هي آفاق الحصول على الموارد الهامة للإنتاج؟

6- قنوات الاتصال الجماهيري: - ما هي قنوات الاتصال الجماهيري التي تثير المشاكل أو تقدم الفرص والإمكانيات؟
- كيف يجب على الشركة أن تتصرف في علاقتها مع هذه القنوات؟

فحص أنظمـــــــة التوزيـــع

1- النظام المعلوماتي التسويق: -هل يضمن نظام المعلومات التسويقي المعلومات الحديثة والدقيقة عن السوق؟ - هل تستخدم الأبحاث العلمية الأخصائيين الذين يتخذون القرارات ؟

2- نظام التخطيط التسويقي: - هل يتم إعداد خطط استراتيجية سنوية وطويلة الأمد في الشركة؟ - هل يتم تطبيقها بفعالية؟

3- نظام السيطرة على التسويق: - هل يتم تنفيذ المهام الموضوعة في الخطط السنوية؟
- هل يتم تحليل حجم المبيعات والعائدات والسلع والأسواق والمساحات وقنوات التوزيع بشكل دوري؟

4- إعداد سلع جديدة - عملية تقييم الآراء واختبارها ووضع أهداف للسلع الجديدة منتظمة في الشركة؟ -وهل يجري اختبار السلع والأسواق؟
- هل تحقق السلع الجديدة في الشركة نجاحا ما؟

فحص فعالـــــــــية التسويق

1- تحليل الأرباح: - إلى أي مدى تعد السلع المختلفة والأسواق وقنوات التوزيع في الشركة مربحة؟ - هل ينبغي على الشركة أن تخرج إلى أي نوع من قطاعات العمل أو التوسع أو الخروج منها نهائيا؟ - ما هي العواقب في هذه الحالة؟

2- تحليل النفقات: - هل من الممكن أن تكون نفقات اتجاه تسويقي معين كبيرةجدا؟
- كيف يتم تقليص النفقات؟

المصدر: فيليب كوتلر آخرون، مرجع سابق، بتصرف، ص221-224.

المبحث الثالث: علاقة الرقابة بالتخطيط للنشاط التسويقي.

ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، بل يعتبر الكثير من الكتاب أن هاتين الوظيفتين وجهان لعملة واحدة ، فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.فقد تكون الخطة الموضوعة ينتابها قصور، وقد تكون السياسات أو البرامج المقررة غير فعالة، وقد تكون إجراءات العمل معقدة، إلى غير ذلك من أسباب تعوق الهدف، ومن هان تظهر أهمية الرقابة في الكشف عن هذه المعوقات جميعها والعمل على تلافي أسبابها بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

وفي هذا المبحث نتطرق إلى مفهوم هذا التكامل بين التخطيط والرقابة، ومراحل العملية الرقابية، وأخيرا خصائص الرقابة الايجابية.

المطلب الأول: مفهوم التكامل بين التخطيط والرقابة.

يؤكد **جوتيز** صلة الرقابة بالتخطيط في قوله" إن التخطيط الإداري يبحث في وضع برامج مناسبة ومتكاملة بينما الرقابة تبحث في إرغام الأحداث على أن تجري وفقا للخطط الموضوعة [1] ". فالتخطيط يعد عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة، ونظرا لوضع الخطط بقصد بلوغ الأهداف، فبالاستطاعة التعرف على تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل من خلال المراجعة الدورية للعمليات .

وتساهم الخطط الجيدة في أداء عملية الرقابة على النحو التالي [2]:

- الكشف المبكر عن أي انحراف محتمل في الأداء المتوقع، واتخاذ الإجراءات العلاجية ضدها.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة في الخطط الموضوعة لمقارنة الأداء الفعلي كميا بالنسبة لإنتاج المبيعات مع إحصائيات الصناعة أو التنبؤات بأحوال السوق.

على أنه تجدر الإشارة إلى أن وظيفة الرقابة تعتبر واجهة عملية لمختلف وظائف الإدارة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، فأي قصور في ممارسات إحدى هذه الوظائف مما يعوق تحقيق الأهداف المنشودة إنما يتم الكشف عنه بواسطة الرقابة، وهكذا تسهم الرقابة في ضمان الأداء الإداري السليم . لكن ارتباط الرقابة بالتخطيط يعتبر أقوى لأن الرقابة تعتمد عليه بشكل كلي، فالتخطيط عملية سابقة و لاحقة للرقابة، أي أن الخطط تتضمن عادة مجموعة من المعايير والمقاييس

---

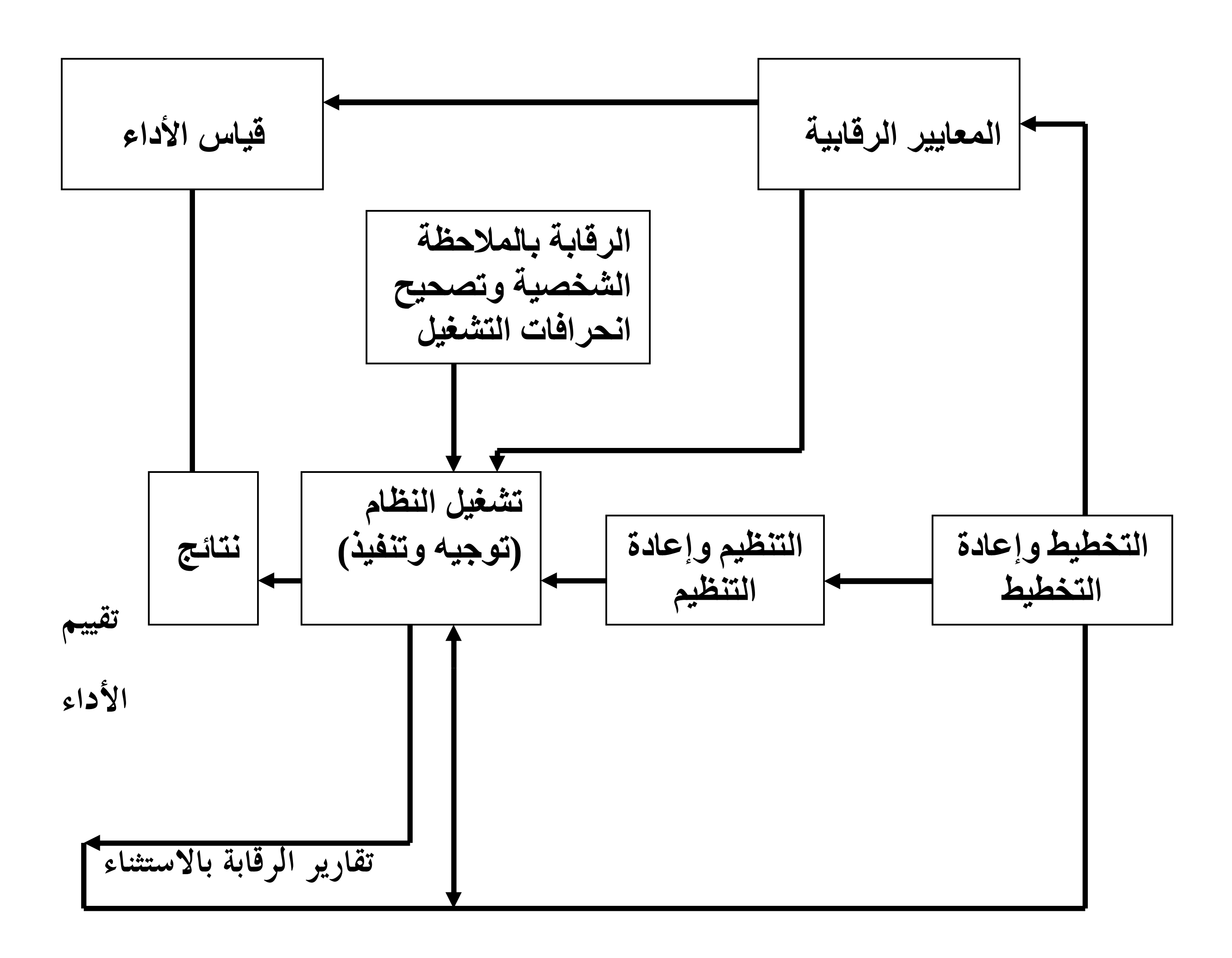
[1] على محمد منصور، مرجع سابق، ص 257.

[2] منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 61.

التي يتم بها مقارنة الإنجازات الفعلية للعاملين بها. والرقابة هي عملية مقارنة لتلـــك الإنجـــازات الموجودة بشكل مسبق في الخطط [1].

والشكل التالي يوضح علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى.

الشكل رقم(3-3): خطوات الرقابة وعلاقتها بالوظائف الإدارية الأخرى.



المصدر: علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 219.

[1] فايز الزغبي و محمد إبراهيم عبيدات: الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 173.

المطلب الثاني:مراحل العملية الرقابية.

تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل أساسية هي:

- § وضع المعيار أو الهدف.
- § قياس الأداء الفعلي لهذا المعيار أو الهدف.
- § التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي.

وفيما يلي توضيح لهذه المراحل.

1- وضع المعيار أو الهدف.

لا تبدأ عملية الرقابة إلا بعد وضع المعايير الرقابية، والمعيار هو الوسيلة التي يتم بها المقارنة بين الأهداف الأداء، بين المدخلات والمخرجات على ضوئها، وقد تكون هذه المعايير مادية وتمثل كميات من السلع المنتجة أو وحدات من الخدمة، أو إحصائية وذلك حتى تسهل عملية المقارنة أو القياس واحد[1].

وتستعمل معايير الأداء على ثلاثة عناصر هي: كمية العمل المطلوب، نوعية العمل، والوقت اللازم لأدائه، وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأعمال قابلة للقياس والبعض الآخر غير قابل للقياس [2].

وهناك العديد من المعايير الرقابية مثل[3]:

- الموازنات التخطيطية.
- الأهداف والسياسات والإجراءات التشغيلية.
- المؤشرات المالية.
- خرائط جانت و بيرت والمسار الحرج.
- خرائط مراقبة الجودة.
- مقاييس الكفاءة الإنتاجية.
- التكاليف المعيارية.
- خرائط نقطة التعادل.

---

[1] عبد المعطي عسا ف: مبادئ الإدارة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر، ص 285.

[2] طارق المجذوب: الإدارة العامة- عملية إدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2000 ، ص529.

[3] علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة النشر، ص216.

ومن أهم المؤشرات الرقابية ما يلي[1]:

- معدل الربحية= $\frac{\text{الأرباح}}{\text{المبيعات}} \times 100 = \%$

- معدل العائد على الاستثمار= $\frac{\text{الأرباح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{الاستثمار}} = \frac{\text{الأرباح}}{\text{الاستثمار}}$

- معدل دوران المال المستثمر= $\frac{\text{المبيعات}}{\text{المال المستثمر}}$

- حصة المنشأة في السوق = $\frac{\text{مبيعات المنشأة}}{\text{المبيعات الإجمالية في السوق}}$

- نسبة التداول = $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

- نسبة الإسراع = $\frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

1 المرجع نفسه، ص 217.

• نسبة السيولة = (النقدية + الأوراق التجارية القابلة للتحويل إلى نقد) / الخصوم المتداولة

• نسبة المديونية = إجمالي المديونية / حقوق الملكية

2- قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير.

إن القيام بعملية القياس والتحليل ومعرفة الانحرافات وأسبابها يقتضي تحديد [1]:

- متي يتم القياس.
- بواسطة من.
- الجهة المسؤولة عن متابعة وتقييم المجال محل القياس، والحكم على مدى فاعليته وكفاءته.
- كيف يتم القياس، حيث توجد أكثر من وسيلة ، منها:
  - التقارير الدورية.
  - التحاليل الإحصائية والمالية.
  - الاستقصاءات المالية، كاستقصاءات العملاء أو رجال البيع .
  - كيف يتم التحليل وأهدافه وأدواته.

ومن المهم دائما التوصل إلى مدى فاعلية النشاط التسويقي من ناحية، ومدى كفاءته من ناحية أخرى.

حيث يمكن التوصل إلى قياس مدى فاعلية النشاط التسويقي أو أي مجال من مجالاته عن طريق معرفة مدى تحقيق معايير الأداء المتعلقة بالمدخلات أو المخرجات.

أما قياس الكفاءة التسويقية فإنها تأتي من طريق معرفة مدى أو درجة تحقيق معايير الأداء الخاصة بالإنتاجية التسويقية.

[1] محي الدين الأزهري، مرجع سابق، ص525-526.

3- التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراء التصحيحي.

لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجـــراءات اللازمـــة لتـــصحيح الانحرافـــات المستخرجة من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، فقد نجد أن نتائج التنفيذ الفعلي قـــد تكـــون إيجابية أو سلبية فلا بد من تحليل أسبابها بدقة ومعرفة ما إذا كان هناك أخطـــاء في التخطـــيط أو التنفيذ، ومعالجة الأمر في أوله والعمل على تجنبه في إعداد الخطط التالية أو المستقبلية.

أما إذا كانت النتائج إيجابية فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار النقاط التي كان هناك تقـــصير في تقديرها تقديرا صحيحا، أو في الإمكانيات التي لم يتوقع أن تساهم في نجاح الخطة والوصـــول إلى الهدف بطريقة أفضل، والعمل على الاهتمام بهذه الأمور مستقبلا [1].

ويمكن أيضا التفرقة – في هذا الصدد- بين نوعين من الانحرافات [2]:

أ-الانحرافات الطبيعية: و تتميز بأنها تتصف بواحدة أو أكثر من الصفات التالية:

- فرق في انحراف بسيط بين الخطة والتنفيذ.
- انحرافات خارجة عن سيطرة القائمين بالتنفيذ.
- انحرافات راجعة لظروف طارئة.
- انحرافات غير متكررة.

ب-الانحرافات الغير طبيعية: فهي تتصف بواحدة أو أكثر من الصفات التالية:

- انحرافات جسيمة.
- انحرافات راجعة لقصور في المنفذين أو لتعمدهم.
- انحرافات راجعة لظروف معروفة كان يمكن السيطرة عليها.
- انحرافات متكررة.

وتحتاج الانحرافات غير الطبيعية إلى علاج حاسم وسريع ومخطط بشكل يعتمد على نوع الخطأ وجسامته، أما الانحرافات الطبيعية فقد لا تحتاج إلى علاج أو في بعض الأحيان قد تحتاج إلى علاج بسيط وسطحي.

[1] عائدة حطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، غير محدد دار النشر، بدون ذكر اسم البلد، 1996، ص116.

[2] أحمد ماهر: الإدارة مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص 243.

يلي تحديد الانحرافات ورصدها قيام المديرين باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج هذه الانحرافات، ويمكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية وهما [1]:

- الإجراءات العلاجية قصيرة الأجل.
- الإجراءات الوقائية طويلة الأجل.

فالإجراءات العلاجية تنطوي على التصرف السريع والعلاج الفوري للانحرافات التي قد تظهر في أحد المجالات. فإذا ما تبين مثلا أن قسم الغزل في إحدى الشركات لم يحقق الخطة الأسبوعية أو الخطة الشهرية المحددة سابقا فقد يهتم المدير بإرجاع معدل الإنتاج إلى حالته الطبيعية عن طريق:

- تشغيل العمال وقتا إضافيا أو زيادة عدد الورديات.
- زيادة عدد الآلات المستخدمة أو تشغيل الآلات وقتا إضافيا.
- تعديل معدلات تشغيل الآلات أو معدلات التحميل عليها.
- تشجيع العاملين وحفزهم لزيادة الإنتاج.
- زيادة الرقابة و الإشراف على العمليات الإنتاجية.

وبعد علاج الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع معدلات الإنتاج إلى ما هو مخطط قد يلزم الأمر وقت أكبر واهتمام أعمق بأسباب تدهور الإنتاجية والتعرف على الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل لتفادي حدوث هذه الانحرافات مستقبلا، وقد يترتب على الإجراءات الوقائية طويلة الأجل ما يلي[2]:

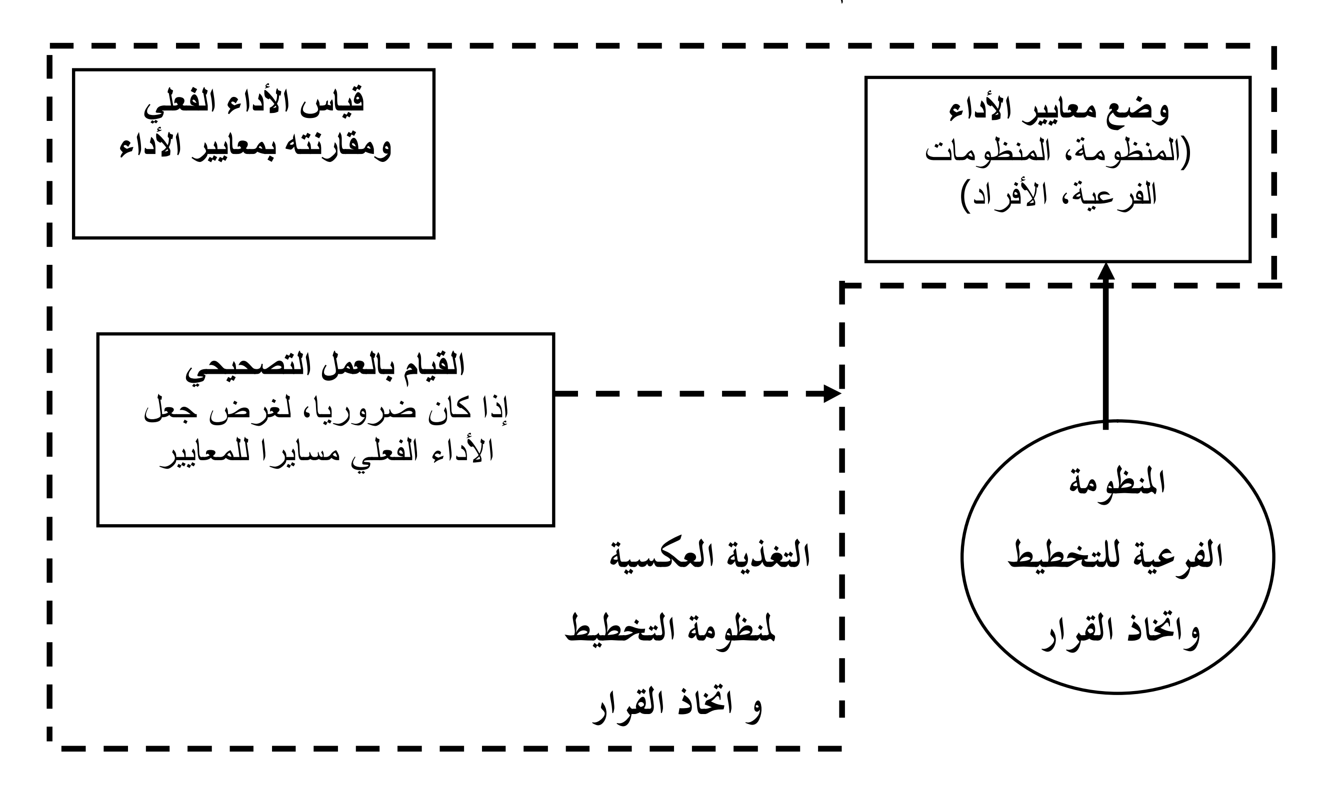
- شراء آلات جديدة أو تعديل نوع الآلات .
- توضيح الاختصاصات والعلاقات بين الأقسام.
- إحداث تغييرات داخلية في المناصب والأفراد.
- إحداث تعديل تنظيمي في تبعية القسم تنظيما إذا تم استحدث وحدات جديد تابعة لهذا القسم.

---

[1] محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص 356.

[2] المرجع نفسه، ص 356.

الشكل رقم(3-4): عملية الرقابة – المنظمة كمنظومة-



المصدر: خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص89.

المطلب الثالث: خصائص الرقابة الفعالة .

إن الرقابة لا تستطيع تحقيق الغايات المرجوة منها إلا بتوفير الخصائص التالية:

1- **ملائمة نظام الرقابة لطبيعة النشاط :** يجب أن يعكس النظام الرقابي طبيعة النشاط واحتياجاته، فطبيعة العمل على سبيل المثال تتطلب نوعا مختلفا من الأساليب والمبادئ الرقابية التي تختلف عن تلك التي تطبق في نوعيات أخرى من النشاط فمبدأ الرقابة المزدوجة والي يتطلب مراجعة المعاملة إذا زادت قيمتها عن حد معين بواسطة اثنين من المسئولين يعتبر ملائما للعمليات المصرفية، إلا أنه قد ينظر إليه على أنه تعقيد وبيروقراطية بالنسبة للنشاط آخر.كذلك فإنه على مستوى التنظيم والواحد فإن المعايير الرقابية الملائمة للنشاط ما قد لا تكون هي الملائمة للنشاط آخر،أو تلك التي تلائم مستوى إداريا معينا قد لا تلائم مستوى آخر [1].

2- **أن يكون نظام الرقابة مرنا:** فلكي النظام الرقابي فعالا وناجحا يجب أن تتوفر فيه المرونة على التكيف مع المتغيرات المستجدة على المنظمة كتغير الخطط والأهداف مثلا، تساعد المرونة الإدارة على مراقبة العمليات بغض النظر عن الظروف الاقتصادية السائدة [2].

3- **أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا:** بالرغم من بساطة هذه القاعدة فإن وضعها موضع التنفيذ غالبا ما يكون أمرا في غاية التعقيد بحيث يجب مقارنة تكاليف الرقابة أو نظام الرقابة بالفوائد التي يمكن أن تعود منه، فقد ترى بعض المنظمات أنه من غير الضرورة وضع نظام رقابي ذو تكاليف عالية إذا العائد منه أقل من تلك التكاليف المصروفة عليه [3].

4- **أن يكون نظام الرقابة مفهوما وواضحا:** ويعني هذا أن تكون البساطة والوضوح في هذا النظام لأنهما شرطان أساسيان لأي نظام للرقابة، ذلك أن وضوح هذا النظام يساهم في فهمه من قبل الرؤساء والمرؤوسين، هذا فضلا عن وجود إتاحة الفرصة للمناقشة والاستيضاح لكل ما يعنيه أمر الرقابة [4].

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال-نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 562.

[2] علي شريف : الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 382.

[3] مصطفى نجيب الشاويش، مرجع سابق، ص 697.

[4] محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 357.

5- **أن يعكس هيكل الخطة وشكل التنظيم:** فالخطة تمد النظام الرقابي بالمعايير التي تقارن بها النتائج الفعلية، كما أن وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات والتفويض وخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية التي يتم على أساسها رفع التقارير الرقابية، وتحديد المسؤولية الخاصة بكل مستوى، وغيرها من الأبعاد التنظيمية أساسيا لبلوغ الرقابة وأهدافها [1].

6- **إمكانية التنبؤ بحدوث الأخطاء:** حيث يجب أن يساعد النظام الرقابي المدير في توقع حدوث المشاكل والانحرافات، ومن ثم اتخاذ الاحتياطيات اللازمة لمنع حدوثها. ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ السابقة والحالية في التوصل إلى هذا التنبؤ.

7- **توضيح التصرفات التصحيحية:** إن أي نظاما للرقابة يكشف عن نواحي الفشل أو الانحرافات عن الخطط لا يزيد في قيمته عن أداء أحد الواجبات إذا لم يوضح الطريق المطلوب للتصرف للتصحيح الأوضاع، وعلى ذلك فإنه ينبغي على نظام الرقابة الملائم أن يكشف نواحي الفشل فقط، بل إنه يجب أن يبين أين تقع، ومن المسئول عنها، وما الذي ينبغي عمله لتصحيح تلك النواحي .

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 563.

المبحث الرابع: دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه .

تعد المعلومات حجر الزاوية في إعداد الخطط التسويقية بمختلف أنواعها الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأمد وفي الرقابة على تنفيذها لأنه بدون هذه المعلومات يتعذر ابتداء تحديد الأهداف التسويقية ومعرفة الفرص المتاحة أو تشخيص المشاكل، وبذات الوقت فإن تقييم الخطط ومعرفة مدى تنفيذها بشكل سليم يستلزم معرفة الإنجاز الفعلي والإنجاز المخطط لكي يتسنى إجراء المقارنة بينهما وكشف الانحرافات الحاصلة وتصحيحها. ومن هذا المنطلق فإننا في هذا المبحث نحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي؟
- ما هو دور نظام المعلومات التسويقية في الرقابة على النشاط التسويقي؟
- ما هي آليات عمل نظام المعلومات التسويقية في تدعيم التخطيط والرقابة على النشاط التسويقي؟

المطلب الأول:دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي.

تعتمد الخطة التسويقية على الخطة الكلية للمؤسسة، كما أن الموازنة التسويقية هي عبارة عن جزء من الموازنة الكلية للمنشأة، وبنفس الاتجاه فإن الأهداف التسويقية تعتبر وسائل لبلوغ الأهداف الكلية للمنشأة، كما أن نجاح الخطة التسويقية يتحقق من خلال نظام المعلومات التسويقية، ولهذا فإن دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي يتضح من خلال حقيقتين أساسيتين هما:

- § المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية
- § الأنشطة التسويقية التي تعتمد على نظام المعلومات التسويقية.

1- المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية.

يقتضي تأثير دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية التمييز بين حالتين هما؛ التخطيط للاستمرار في السوق الحالية والتخطيط للدخول في أسواق جديدة إذ يعتبر هذا التمييز ضروري جدا لثلاثة أسباب هي[1]:

أ-بعض مصادر المعلومات المتاحة عن السوق الحالية قد لا تكون متاحة عن الأسواق الجديدة مثال ذلك المعلومات التاريخية أو المتوفرة بالقيود والسجلات.

ب-عند إعداد الخطة التسويقية الخاص بالسوق الجديدة تحتاج الإدارة إلى مواجهة القيود المفروضة عليها بواسطة المنتجات القائمة لذا من الضروري تحديد الأسواق أو أجزاء السوق المطلوب الدخول إليها وتصميم المنتج المناسب لها، الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات تفصيلية تتعلق بتصميم المنتج (استراتيجيات الترويج، التوزيع، التسعير...الخ)، وحالما يتم اتخاذ القرارات يصبح من الضروري قيام الإدارة بتخمين مقدار النجاح للمنتج في السوق الجديدة، فإذا كانت النتائج مشجعة فإنه يمكن الدخول في السوق الجديدة وجميع هذه القرارات تستلزم معلومات تفصيلية قد تكلف المنشأة مبالغ كبيرة جدا، أما بالنسبة للأسواق الحالية فإن الإدارة تعتمد على الأغلب مبدأ الإدارة بالاستثناء في الحصول على معلومات عن عناصر المزيج التسويقي وحالات الخدمة.

ج-اعتمادا على السببين أعلاه فإن عملية تحصيل المعلومات الخاصة بالسوق الحالية يمكن برمجتها وإخضاعها إلى تطبيقات نظام المعلومات التسويقية بشكل منظم بالمقارنة مع عمليات تحصيل المعلومات الخاصة بالسوق الجديدة.

والجداول الثلاثة التالية توضح نماذج المعلومات الضرورية للاستمرار في السوق الحالية والمعلومات الضرورية في الدخول إلى السوق الجديدة والمعلومات الضرورية لإعداد الخطط التسويقية طويلة ومتوسطة وقصيرة الأمد، والتي يجب توفيرها من قبل نظام المعلومات التسويقية في إطار مساهمته في التخطيط للنشاط التسويقي.

---

[1] تيسير العجارمة و محمد الطائي، مرجع سابق، ص 105.

الجدول(3-10): المعلومات الضرورية للاستمرار في السوق الحالية.

مجال المعلومات	نوع المعلومات
1-المقومات الأساسية للدولة التي تعمل فيها المنشأة	الخصائص الجغرافية، المناخ، الكثافة السكانية، اللغة السائدة، الأيدولوجيا السياسية، الوضع الاقتصادي، الأنماط الثقافية...الخ.
2- خصائص السوق	توزيع الدخل، مجال استخدام السلعة، الاستيراد، التصدير، مستويات الأسعار...الخ.
3- المستهلكين :	المستهلكين المحتملين، مواقع تواجدهم، رغباتهم وأذواقهم، عاداتهم الشرائية، دخولهم، الجهات المؤثرة في قراراتهم الشرائية...الخ.
4- المنافسة :	عدد المنافسين، طبيعة المنافسة(مباشرة، غير مباشرة)، الحصص السوقية للمنافسين الرئيسيين، تغطية السوق، الشهرة والمركز المالي لكل منافس، الطاقة الإنتاجية، نطاق المنافسة(محلية، دولية)...الخ

المصدر: تيسير العجارمة و محمد الطائي، مرجع سابق، ص 105.

الجدول(3-11): المعلومات الضرورية للدخول في سوق جديدة.

المنشآت التسويقية والتشريعات الخاصة بها	التصدير	التسويق	الاعتبارات القانونية	الاعتبارات المالية
المؤسسات التجارية	الترخيص الوثائق المطلوبة	منافذ التوزيع	براءات الاختراع	البنوك والمصارف
تجارة الجملة	الرسوم والضرائب	رجال البيع والمكاتب والوكلاء	العلامات التجارية	رؤوس الأموال المتاحة
المتطلبات الحكومية	الوثائق والمستندات التعويضات الرسوم والضرائب تكاليف النقل تكاليف الدخول	هامش الربح وسائل الإعلان والترويج اللغات والثقافة والعادات والقيم	التشريعات المحلية	شروط الدفع وطبيعة الائتمان ومستويات الإقراض.

المصدر: تيسير العجارمة و محمد الطائي، مرجع سابق، ص 107.

الجدول(3-12): أنواع المعلومات المطلوبة لإعداد الخطط التسويقية الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأمد.

التخطيط طويل الأجل	التخطيط متوسط الأجل	التخطيط قصير الأجل (خطة المبيعات)
1- المعلومات عن المستهلكين(العمر، الجنس، الدخل)	تحليل المبيعات الإضافية حسب السلع والمستهلكين، فصول السنة.	حجم المبيعات لكل منطقة ولكل مستهلك
2- معلومات التجارة ومنافذ التوزيع و الاتجاهات.	أداء المنتج بالمقارنة مع الأهداف المخططة	معدل الطلبيات المتوقع تحقيقها
3- المعلومات الاقتصادية(حركة الأسعار، المواد الخام، القوانين الاقتصادية)	السلعة(حجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح المحققة)	تكاليف الطلبيات المتوقع تحقيقها
4- النشاط التنافسي	الاستراتيجية والأهداف لكل مجموعة سلعية ولكل شهر ولكل إقليم	الكوادر المؤهلة المطلوبة لتنفيذ خطة المبيعات
5- المبيعات المحققة في الفترات الماضية	أهداف التسعير، الترويج والتوزيع	أهداف مراكز البيع والترويج

المصدر: تيسير العجارمة و محمد الطائي، مرجع سابق، ص 107.

2- الأنشطة التسويقية التي تعتمد على نظام المعلومات التسويقية.

لتوضح دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي نذكر نماذج من الأنشطة التسويقية التي تخضع لاعتماد تطبيقات نظام المعلومات التسويقية .

أ-تخطيط المبيعات: لحل الدور الأهم لنظام المعلومات التسويقية يبرز من خلال أهمية التخطيط للمبيعات في نجاح المنشأة ككل إذ تعتمد معظم الأنشطة الأخرى الرئيسية في المنشأة بشكل أو بآخر عن خطة المبيعات، فالتخطيط للمبيعات يعتبر الأساس في إعداد استراتيجيات التسعير و

الإعلان والترويج وفي التقييم المسبق لرجال البيع، كما يعتبر الخطوة الأولى في دورة تخطيط الربحية

ب-التخطيط للتطوير المنتج: يستهدف التخطيط لتطوير المنتج تحليل الفرص الممكنة لإدخال سلعة جديدة ودراسة المقومات والخصائص الأساسية لها وتقرير احتمالات نجـــاح تـــسويقها، عليه يستلزم الأمر توفير المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة الإدارة في التحليل لتلك الفرص نحو دراسة المقومات وتقرير احتمالات النجاح. ويمكن الاستعانة بهذا الخصوص برجال البيـــع الذين يتعاملون مع المستهلك بشكل مباشر إذ يمكنهم إدراك مدى الحاجة إلى مثل هذه السلعة الجديدة وإعداد تقارير بها(كمصدر لمدخلات نظام المعلومات التسويقية) إلى وحـــدة نظـــام المعلومات التسويقية التي تقوم بتحليل هذه التقارير في ضوء المعلومات المتوفرة عن المبيعات في الماضي لسلع مشابهة أو السلع ذات العلاقة، وأيضا معلومات عن حجم وتركيبة السوق الحالية والتي في ضوئها يمكن تحديد الخصائص المرغوبة للسلعة الجديدة أو تركيبة السوق لها إلى جانب تقييم قوة السوق وتقرير احتمالات نجاح السلعة .

ج-التخطيط للحملات الترويجية: تقوم عملية تخطيط الحملات الإعلانيـــة علـــى أســـاس متكامل، فهي سلسلة من الإجراءات التي يجب أن تقدم بحيث تضمن التعاون والتناســـق بـــين المراحل المختلفة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة داخل إطار الخطة الأم وهي الخطة التسويقية [1].

ويمكن تقسيم المعلومات التي يحتاجها مخطط الحملة الإعلانية إلى أربعة أنواع [2]:

- معلومات متعلقة بالظروف التسويقية: وهي تتعلق بمتغيرات بيئية لا يمكن لرجل التسويق التحكم فيها ولا تقع تحت سيطرته، ولكن عليه أن يأخذها بالحسبان عند تخطيطه للحملات الإعلانية المختلفة، ومن أمثلة هذه المعلومات ؛ حجـــم الطلب في السوق واتجاهاته، حصة الشركة من الـــسوق مقارنـــة بحـــصص المنافسين، معلومات عن المنافسين واستراتيجياتهم الإعلانية.
- معلومات متعلقة بالمنتج: فينبغي على مخطط التسويق أن يقوم بجمـــع كافـــة المعلومات الضرورية عن السلعة أو مجموعة السلع التي يقوم بإنتاجها وتقديمها إلى الأسواق والتي يريد الإعلان عنها، ومنها على سبيل المثال؛

1 محمد فريد الصحن: الإعلان، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 277.

2 المرجع نفسه، بتصرف، ص 280-285.

- خصائص السلعة المعلن عنها من حيث الحجم والشكل والجودة والطراز وتشكيلة السلع التي تقدم من هذا النوع .
- عوامل الجذب التي تتضمنها السلعة من حيث الجودة، المتانة، السعر، الاسم التجاري، وكل هذه المعلومات قد تصلح كنقاط هامة ومغرية يمكن استخدامها في الحملات الإعلانية.
- المراحل التي تمر بها السلعة في دورة حياتها، فتختلف السلع من حيث مراحلها المختلفة (التقديم، النمو، النضج، التدهور)، ومن ثم يفيد معرفة مرحلة السلعة في دورة حياتها في تحديد نوع الإعلان الذي سيقدم من خلال الحملة الإعلانية.
- السلع المنافسة وخصائصها: وتفيد في معرفة أي من نقاط سوق يتم التركيز عليها في الإعلان عن سلعة المشروع للتمتع بمزايا تنافسية معينة.
- الأثر العاطفي للسلعة من حيث علاقة السلعة بالغرائز والعواطف المختلفة مثل؛نواحي الجمال فيها وما يثيره من غرائز كالملكية والسيطرة والخوف.
- الأثر الحسي للسلعة:من حيث ارتباطها بإحدى الحواس الخمس (النظر، اللمس، الشم، السمع، الذوق).
- معلومات متعلقة بالمستهلك المستهدف: إن معرفة الشركة بمستهلكيها المستهدفين تعتبر الضمان الأساسي لنجاح نشاطها وتناول دراسة المستهلكين الحاليين والمحتملين عدة أنواع رئيسية أهمها؛ عدد المستهلكين ومدى انتشارهم، خصائصهم، عادات الشراء لديهم.

وينبغي التنبيه إلى أن المعلومات الضرورية والسابق استعراضها يتم جمعها من خلال نظام المعلومات التسويقية، كما أن هذا النظام يساعد الإدارة في إجراء تحليل نظامي للمعلومات عن الخبرة الماضية في مجال الترويج بالشكل الذي يمكنها من امتلاك معرفة جيدة عن استجابة السوق لكل وسيلة من وسائل الترويج.

المطلب الثاني: دور نظام المعلومات التسويقية في الرقابة على النشاط التسويقي.

تحتاج الرقابة إلى معلومات كمية ومعلومات وصفية في مختلف جوانبها المتمثلة في إعداد المعايير ومطابقة الإنجاز الفعلي مع المخطط وتصحيح الانحرافات عند اكتشافها.

وتظهر أهمية الرقابة من خلال ما يحدث من تغيرات اقتصادية سريعة على المنشأة أن تواجهها، وطالما أن المخططين لن يتمكنوا من التنبؤ الدقيق لتحديد تلك المتغيرات فقد أصبح العبء الأكبر الآن على عاتق الرقابة من خلال نظام المعلومات التسويقية حتى تتمكن المنشأة من أن تساير تلك المتغيرات.

ولأجل إلقاء الضوء على دور نظام المعلومات التسويقي في الرقابة على النشاط التسويقي نتناول الجوانب التالية.

1- متابعة المبيعات.

تتم متابعة المبيعات من خلال تحليل المبيعات التي تعتبر من الأدوات الرقابة المهمة حيث تساعد الإدارة التسويقية في تقدير مدى كفاءة وفاعلية النشاط التسويقي بشكل عام والبيع بشكل خاص، وذلك من خلال[1]:

- تحديد اتجاهات مبيعات المنتج/ المنتجات التي تتعامل بها المنشأة.
- ربحية المنتجات على أساس منتج إلى منتج.
- أداء كل إقليم أو فرع مبيعات.
- أداء رجال البيع.

إن المعلومات الضرورية لإعداد مثل هذا التحليل و التي يساهم نظام المعلومات التسويقية في توفيرها تأخذ أشكالا مختلفة مثل الطلبيات، الإرساليات، القوائم، دفتر الحسابات، الطلبيات المتراكمة غير المجهزة، وصولات اللإستلام، التقارير العامة للمبيعات، وغير ذلك. وفيما يلي بعض استعمالات المعلومات التسويقية في متابعة المبيعات:

أ- عقود المبيعات الفعلية: التي تعتمد بشكل أساسي على فواتير البيع تتضمن بيانات عن نوع المنتج، كمية السلعة، شروط الدفع، الخصم، إقليم البيع، رجل البيع، نوع العميل.

ب- تقارير المبيعات: وتتضمن معلومات عن ربحية المنتج، خط الإنتاج، إقليم البيع، رجل البيع.

---

[1] تيسير العجارمة و محمد الطائي، مرجع سابق، بتصرف، ص112.

ج- تقارير الربحية: فإنها تتضمن معلومات عن تكاليف البيع، هامش الربحية الذي يعتبر مهما جدا في تحديد مدى مساهمة كل من المنتج، العميل، ورجال البيع في الربحية، فبدون هذه المعلومات فإن أداء البيع قد يكون على أساس حجم البيع بالدينار كما أن الربحية أو الخسارة المحققة قد تحتجب، يضاف إلى ذلك فإن أغلب المنتجات المربحة ليست بالضرورة هي تلك التي تباع بكميات كبيرة وبنفس الأسلوب يمكن تحديد المنتجات، العملاء، رجال البيع غير المربحين، ومن ثم تصميم نظام الحوافز الذي يحث رجال البيع نحو التركيز على المنتجات الأكثر ربحية.

إن كل من التقارير السابقة تمكننا من المقارنة بين الربحية المخططة والربحية الفعلية، وتجعل بالإمكان احتساب التفاوت في كل منتج، كل فرع، كل رجل بيع قدر تعلق الأمر بالتفاوت في السعر(نسبة اختلاف هامش الربحية والمترتب على عدم بيع جميع الوحدات بالسعر المخطط) أو التفاوت في حجم المبيعات(الاختلاف المترتب على بيع كميات أكبر أو أقل من الكمية المخططة).

2- متابعة العملاء.

تستهدف متابعة العملاء تحديد ربحية كل عميل يتعامل مع المنشأة على أساس هامش الربح ومحاولة رسم صورة للعادة البيعية لكل منهم وذلك من خلال توفير تقارير تفصيلية ومتكررة، ويقتضي ذلك تخصيص نسبة كبيرة من وقت وجهود مدراء التسويق لتحليل هذه التقارير ودراستها لتحقيق جملة من الأهداف نجملها في الآتي[1]:

- لضمان أن حجم المبيعات وهامش الربح تفوق التوقعات.
- للتأكد من أن الخدمات المقدمة لهؤلاء العملاء مرضية.
- للنظر في إمكانية اعتماد سياسة تسعير خاصة بهم تعتمد على حجم مشترياتهم.
- لترسيخ الميول الايجابية في العادات الشرائية لهم.
- لضمان اعتماد المكافأة المناسبة لرجال البيع الناجحين منهم واستبعاد الفاشلين.

والجدير بالذكر أنه بقدر فاعلية نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية تتمكن الإدارة التسويقية من تحقيق الأهداف أعلاه ومتابعة العملاء بالشكل المناسب.

---

[1] المرجع نفسه، ص 114.

3- متابعة النفقات التسويقية.

تشتمل النفقات التسويقية على الرواتب، العمولات، الوكلاء، تكاليف الترويج، تكاليف البحوث والدراسات، تكاليف توزيع المنتجات، خصم المبيعات، مردودات المبيعات وغيرها. وتعتمد آلية متابعة هذه النفقات في أغلب المنشآت على خطة ربحية التسويق التي تعتبر جزءا من الخطة المتكاملة للمنشأة ككل، إذ تتحمل الإدارة التسويقية مسؤولية متابعة هذه النفقات، هذه المسؤولية التي تستلزم بدورها تقارير خطة الربحية الاعتيادية موضحة فيها المستويات المخططة للإنفاق، الإنفاق الفعلي، الانحراف الحاصل في كل مجال للإنفاق إلى جانب المعلومات الإضافية عن أسباب هذه الانحرافات، ويكفل نظام المعلومات التسويقية إعداد مثل هذه التقارير[1].

4- تقييم السوق.

ينصب هذا التقييم على مجالات متعددة مثل عدد المستهلكين المحتملين، مواقع تواجدهم، خصائصهم، نماذج مشترياتهم، وغيرها، ولعل المجال الأكثر صعوبة هو ما يتعلق بالبحث عن الدافعية، ونقصد بذلك كشف النقاب عن الدوافع التي يمكن أن تستخدم إما في تجزئة السوق أو في توسيع نطاق الجهود المبذولة في السوق الحالية [2].

والأسلوب الأكثر أهمية في تقييم السوق يتمثل في اختبار مدى تغطية السوق أو اختراق السوق بالشكل الذي يؤشر الموقف الحالي للمنشأة في السوق، والتي في ضوئها يتقرر ما إذا كانت المنشأة بحاجة إلى زيادة تغطيتها للسوق، أو تعزيز اختراقها له، كما تقرر أيضا الحصة السوقية للمنشأة وللمنافسين والمبيعات للصناعة ككل. ولأجل إنجاز هذه المهمة وتذليل الصعوبات التي تعترض إنجازها لابد من توفير المعلومات الضرورية عن مختلف الجوانب المتعلقة بالسوق والعوامل التي تعمل فيها.

5- تقييم المنتج.

إن هذا التقييم ينصب على استخدام المنتج من وجهة نظر المستهلك إذ يمكن تصنيف المعلومات الضرورية لإنجاز مثل هذا التقييم إلى ثلاثة أصناف هي:

1. **المعلومات الاستراتيجية:** هي التي تساعد في توفير الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمستقبل المنتج مثل؛ ما هو اتجاه سياستنا السلعية في السنوات الخمس القادمة ؟

---

[1] تيسير العجارمة و محمد الطائي، مرجع سابق، بتصرف، ص115.

[2] المرجع نفسه، ص 116.

وهل يستمر منتجنا بذات الأهمية والاهتمام من قبل المستهلكين الحاليين للسنوات القادمة؟ وغيرها من الأسئلة.

2. **معلومات الاستعمال:** هي التي تحدد الطريقة التي بها يستخدم المستهلك المنتج والمشاكل التي يعاني منها في هذا الاستخدام مثال ذلك؛ الطريقة التي تستخدمها ربة البيت في إكمال الغسيل الأسبوعي أو حجم العبوة التي تفضله أو نموذج لكيفية تعامل المستهلك مع مشكلة الإنفاق والادخار لنقوده.

3. **معلومات المنافسة:** هي التي تغطي ليس المنافسة المباشرة فحسب وإنما أيضا الطريقة المستخدمة من قبل المنافسين في حل المشاكل وكيفية نظرتهم إلى السوق ونقاط قوتهم وضعفهم، إضافة إلى ترتيبهم حسب أهميتهم اعتمادا على تصوراتهم أو حصصهم السوقية .

ويتم توفير الأصناف الثلاثة من المعلومات من خلال نظام المعلومات التسويقية.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه. ففي البداية تناولنا مفهوم التخطيط للنشاط التسويقي الذي يشتمل على تحليل المركز الحالي لمنظمة الأعمال في السوق وتحديد أهدافها التسويقية، ومن ثم وضع الاستراتيجيات والبرامج التسويقية اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، ويساعد التخطيط في تحليل جدوى هذه الأهداف ومدى ملاءمتها للموقف، فضلا عن ذلك فإن الأهداف المحددة بدقة تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة العملية التخطيطية.

إن التخطيط يفقد جزءا كبيرا من فاعليته إذا لم يتبع بعملية رقابية تكشف عن مدى جودة عمليات التنفيذ ، كما أنه قد تكون الخطط الموضوعة ذاتها ينتابها القصور، أو أن السياسات والبرامج المقررة غير فعالة، أو أن تكون إجراءات العمل معقدة، وغير ذلك، وهنا تظهر أهمية الرقابة في الكشف عن هذه المعوقات جميعا والعمل على تلافي أسباها بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

إن القيام بعملية التخطيط والرقابة على النشاط التسويقي تعتمد بشكل كلي على نظام المعلومات التسويقية، هذا الأخير الذي يوفر المعلومات الكافية في الوقت المناسب والتي تسمح بتقييم البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف من وجهة التخطيط التسويقي، وتسجيل كافة المعلومات الخاصة بمعايير الأداء، وأيضا القياس الفعلي للأداء من وجهة العملية الرقابية.

ويمكن حصر دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط والرقابة على النشاط التسويقي من خلا ل قيامه بالآتي:

1- إتاحة معدلات أداء نمطية سواء في شكل أهداف أو خطط تسويقية للمنظمة.

2- جمع وتسجيل البيانات والمعلومات التي تعكس مستوى الأداء الفعلي الأنشطة التسويقية داخل المنظمة.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء النمطي ، وتحديد الانحرافات فيما بينها وأسباب حدوثها.

4- إنتاج مجموعة من التقارير والتي يمكن الاستفادة منها في القيام بعملية التخطيط والرقابة للنشاط التسويقي.

الفصل الرابع
منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
وعرض النتائج

تمهيـــــد:

بعدما تعرضنا في الجانب النظري إلى مفهوم وأهمية نظام المعلومات التسويقية ودوره في عملية التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه.

سنتناول في هذا الفصل المنهجية التي اعتمدناها في دراستنا الميدانية، من حيث مجال الدراسة، أدوات جمع البيانات، تقديم عينة البحث وطريقة تحليل البيانات، ثم نعرّف بميدان الدراسة وذلك بإعطاء لمحة تاريخية وتنظيمية عن الشركات الثلاثة محل البحث، لنصل إلى تحليل أسئلة محاور الاستبيان ثم نفسر النتائج وفقا لفرضيات البحث.

وعلى هذا الأساس تمثلت محاور هذا الفصل فيما يلي:

- منهجية الدراسة الميدانية.
- التعريف بميدان الدراسة
- عرض وتحليل نتائج الاستمارة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

لقد تناولنا في الفصل الأول من الجانب النظري؛ مفاهيم أساسية حول إدارة النشاط التسويقي، ثم في الفصل الثاني تناولنا ماهية نظام المعلومات التسويقية، أما الفصل الثالث فقد تعرضنا فيه إلى وظيفة التخطيط التسويقي والرقابة عليه من خلال نظام المعلومات التسويقية. ومن هنا فإننا سنحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية على دراستنا التطبيقية من خلال إبراز نظام المعلومات التسويقية ودوره في عملية التخطيط التسويقي والرقابة عليه

وللقيام بهذا العمل قمنا بتحديد مجال الدراسة وعينة البحث وأدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: مجال الدراسة.

حتى نتمكن من معرفة دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، قمنا باختيار مجال الدراسة والمتمثل في شركتين عموميتين وأخرى خاصة وهم:

- شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة.(مؤسسة عمومية)
- الشركة الجزائرية للألمنيوم "ALGAL"بالمسيلة. (مؤسسة عمومية)
- شركة ملبنة الحضنة بالمسيلة (مؤسسة خاصة).

ومن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذه المؤسسات مجالا لدراستنا ما يلي:

- § محاولة معرفة موقع نظام المعلومات التسويقية في الشركات الجزائرية سواء كانت عامة أو خاصة.
- § طبيعة هذه الشركات في حيث نشاطها الإنتاجي مما يسهل عملية المقارنة.
- § موقع هذه الشركات، حيث توجد في محيط تنافسي مما يتطلب منها توفير الاحتياجات من المعلومات للقيام بعملية التخطيط والرقابة التسويقية وغيرها من القرارات.
- § سهولة الإتصال والحصول على المعلومات .

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية لجأنا إلى استعمال الوسائل الآتية :

1- الاستمارة: تعتبر الاستمارة من التقنيات التي تم الاعتماد عليها، وهي مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات .

وقد تطلب إعدادها وملؤها في الميدان محل الدراسة الخطوات التالية:

أ- تحديد المحاور الرئيسية للاستمارة والمتمثلة في:

- محور البيانات الشخصية: ويتعلق بجمع معلومات أولية عن أفراد العينة مثل: السن، والمستوى التعليمي، الوظيفة والخبرة المهنية.
- محور نظام المعلومات التسويقية: كان الغرض منه الوقوف على درجة ومدى وعي إطارات الشركات محل الدراسة وإدراكهم لمفهوم نظام المعلومات التسويقية من خلال الأسئلة التي طرحت عليهم.
- محور التخطيط وعلاقته بنظام المعلومات التسويقية: أردنا من خلاله التعرف على التخطيط التسويقي في الشركات الجزائرية ودور نظام المعلومات التسويقية في تزويد الإدارة بالمعلومات للقيام بهذه الوظيفة التسويقية.
- محور الرقابة وعلاقتها بنظام المعلومات التسويقية: من خلال هذا المحور يمكنا التعرف على سير عملية الرقابة في الشركات الجزائرية من خلال المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات التسويقية.

كما تضمنت أيضا دعوة المستجوبين إلى ملأ الاستمارة بعناية وبطريقة معينة، وإعلامه أن الإجابات المقدمة من طرفه لا تستخدم إلا في حدود البحث العلمي حتى تكون إجابته صحيحة[1].

ب- الشروع في صياغة الأسئلة: قمنا بطرح الأسئلة المتعلقة بكل محور استنادا إلى المعلومات العلمية التي أوردناها في الجانب النظري، حيث في البداية كان عدد الأسئلة 27 سؤالا. ولمعرفة مدى أهمية وتناسق الاستبيان قمنا بعرضه ومناقشته مع بعض الأساتذة والزملاء من طلبة الماجستير وبعض إطارات المؤسسة محل الدراسة، واقترحوا علينا بعض التعديلات وإضافة بعض الأسئلة، وتم ضبط 30 سؤالا في الصورة النهائية.

[1] أنظر الملحق رقم (01).

كما قمنا بتبسيط صياغة الأسئلة وسهولة فهمها، وأخذنا بمبدأ التنوع في صياغتها(مفتوحة، مغلقة، دمج بين المفتوح والمغلق).

ج-الاعتماد في ملئها على اللقاء المباشر: حيث قمنا بملاقاة المستجوبين والجلوس معهم لملأ الاستمارة، وشرح بعض الأسئلة التي لا يستطيعون فهمها باللغة العامية وملاحظة ردة الفعل في بعض الأسئلة، وتدوين بعض المعلومات الإضافية التي لها علاقة بالسؤال.

2-المقابلة الشخصية: بهدف الحصول على معلومات أكثر دقة والتأكيد أو الاستفسار حول بعض الإحصاءات والالتباسات المتعلقة بمختلف نشاطات المؤسسة، وقد شملت هذه المقابلات الإطارات السامية في المؤسسة وفي مختلف المصالح كمصلحة التسويق، مصلحة الإنتاج ، مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الإدارة والمالية. كما أنه من خلال هذه المقابلات تم تقييم مدى إلمام المسئولين الذين قابلناهم بأهم المبادئ النظرية المتعلقة بنظام المعلومات ووظيفة إدارة النشاط التسويقي.

3- الملاحظة:

تم استخدام هذه الأداة لجمع المعلومات من قبل الباحث أثناء إجرائه للمقابلات التي تمت في المؤسسات مع إفراد العينة، والغرض من استخدام أسلوب الملاحظة هو إثراء معلومات أفراد عينة البحث بعد تحليل البيانات الواردة في الاستمارة.

4-الأدوات الإحصائية المستخدمة:

استخدمنا في بحثنا هذا لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين الواردة في الاستبيان عددا من الأدوات الإحصائية والمتمثلة في:

- التكرارات.
- النسب المئوية.

5- الوثائق والسجلات:

من أجل تسهيل عملية التحليل قمنا بالإطلاع على وثائق وسجلات الشركات محل الدراسة وتصويرها وتسجيل بعض الملحقات والأرقام.

المطلب الثالث: تقديم عينة البحث:

إن الاستبيان الذي تم إعداده موجه بالأساس إلى الإطارات والإطارات السامية في الشركات محل الدراسة، والتي تقوم بعملية التخطيط والرقابة على النشاط التسويقي، ولهذا فإن العينة المدروسة مكونة من 48 إطارا موزعين كما يلي:

- 21 إطار من مؤسسة مطاحن الحضنة .
- 20 إطارات من مؤسسة ألقال بالمسيلة.
- 07 إطارات من مؤسسة ملبنة الحضنة.

المطلب الرابع: تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها وفق الخطوات التالية:

- § مرحلة تفريغ وجدولة البيانات:قام الباعث بتفريغ بيانات الاستمارة وتصنيفها وتبويبها في جداول بسيطة.
- § مرحلة تحليل وتفسير البيانات: وذلك لإعطاء تحليل دقيق لمضمون الجداول واستخراج النتائج، وتم الاستعانة في ذلك بالأدوات الإحصائية التالية:
  - التكرارات .
  - النسب المئوية.

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة.

شملت الدراسة ثلاثة شركات إنتاجية، إثنان منها تابعة للقطاع العام وهما:

- شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL بالمسيلة.

أما الشركة الثالثة فتابعة للقطاع الخاص وهي: شركة ملبنة الحضنة بالمسيلة .

وسنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء تعريف عام بهم وبعينة البحث.

المطلب الأول: التعريف بشركة "مطاحن الحضنة" بالمسيلة .

1-التعريف بالشركة الأم"الرياض سطيف" .

نشأت الشركة الأم "الرياض سطيف" بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست "الشركة الوطنية للدقيق والقمح " حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن، و اختصت في صناعة العجائن الغذائية و الكسكسى.

و في سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد و المطاحن و العجائن الغذائية و الكسكسى " سمباك " انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني. دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها و هذه المؤسسات هي :

- مؤسســــــة الرياض بسيدي بلعباس .
- مؤسســــــة الرياض بالجزائر العاصمة .
- مؤسســــــة الرياض بتيارت .
- مؤسســــــة الرياض بقسنطينة .
- مؤسســــــة الرياض بسطيف

و بموجب المرسوم التنفذي رقم 82 / 367 بتاريخ 27 / 11 / 1982. نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب و مشتقاتها بسطيف "الرياض " ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 02 / 04 / 1990.

واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج. حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من :

- 80 % : الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.
- 11 % : المؤسسات المالية و البنوك و شركات التأمين .
- 09 %: أشخاص طبيعيين .

و يكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين)، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد و الدقيق والعجائن الغذائية والكسكسى .

و يشتغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكسى

يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب و اللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف ، مسيلة ، برج بوعريريج، بجاية، بسكرة، ورقلة).

موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن / يوم من السميد من القمح الصلب .
- 1130 طن / يوم من الدقيق من القمح اللين .
- 60 طن / يوم من العجائن الغذائية .
- 12 طن / يوم من الكسكسي .
- 6 طن / يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.
- 6 طن / يوم من الدقيق اللبني للأطفال .

و ما يهمنا هنا هي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التي هي محل الدراسة.

2- التعريف بالشركة التابعة "مطاحن الحضنة" بالمسيلة .

2-1- لمحة تاريخية عن الشركة :

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة " مطاحن الحضنة " (مستخلص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 97/09/27)

أ-مبلغ المساهمة: الرأس المالي الإجمالي يتكون من قسمين:

- تحصلت الشركة في 1997/10/01 على رأس مال نقدي يقدرب 60.000.000د.ج

- رأس مال الشركة: وقد بلغ رأسمالها 479.000.000د.ج أي ما يعادل 479 سهم بقيمة 1000 د.ج للسهم كلها للمساهم الوحيد رياض سطيف، وهذا دائما في إطار إعادة الهيكلة

للشركة الأم وتحويلها إلى شركات تابعة مسيرة من طرف مجلس الإدارة، وأسندت مهمة التسيير إلى الرئيس المدير العام طبقا لقوانين الشركة المحررة من طرف الموثق.

ب- الممتلكات: تمتلك المؤسسة مطحنة ومسمدتان

- بالنسبة للمسا مد: واحدة تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية " Buhler " وتم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج كانت 100 طن / يوم لكل من المسمدة والمطحنة، أما المسمدة الثانية تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية "Golftto" وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت 400 طن / يوم.
- بالنسبة للمطحنة: إنجاز "Buhler" "سويسرا ، السعة 1000 قنطار /يوميا.

ج-قدرة الطحن:

- القمح الصلب : 5500 قنطار يوميـــــــا.
- القمح اللـــــين: 1500 قنطار يوميـــــــا.

د- قدرة الإنتاج:

- السميد : 3630 قنطار يوميـــــــــا
- الفرينة: 1110 قنطار يوميـــــــــا.

ه- قدرة التخزين للمواد الأولية:

- القمح الصلب: 62500 قنطار.
- القمح اللين: 62500 قنطار .

و- طبيعة نشاط الوحدة: ينتمي نشاط الوحدة إلى قطاع الصناعات الخفيفة، وتقوم الوحدة بنشاطات مختلفة منها إنتاج السميد بنوعيه العادي والممتاز والفرينة بنوعيها، معتمدة في ذلك على مواد أساسية؛ القمح الصلب والقمح اللين، وتستخدم طاقة كهر بائية تقدر ب 3786 كيلو واط/ ساعة، وتستهلك 400 م^3/ 24 ساعة من الماء و 900 م^3/24 سا غاز.

ز- التموين: الوحدة تسعى جاهدة لتوفير المواد الأولية لتحقيق أهدافها المبرمجة، ونظرا لطابعها الإنتاجي فهي تتمون يوميا بحوالي 600 قنطار من الحبوب، حيث يتم الاتصال بين مصلحتي التموين والتخزين من أجل تحديد الكميات الواجب شراؤها، ثم تقوم مصلحة التمويل بإرسال الطلب إلى الديوان الوطني للحبوب ONC والذي بدوره يستورد مادة القمح الصلب واللين من كندا وسوريا وبعض الدول الأوربية والأمريكية عموما خاصة أمريكا وفرنسا، ويتم تحديد برنامج

التمويل على أساس الكميات المنتجة باستعمال نسبة استخراج المنتوج من المواد الأولية والتي تكون على النحو التالي:

- القمح الصلب: نسبة الاستخراج 72 % أي كل 1 قنطار من القمح الصلب يستخرج منه 72 كلغ من السميد.
- القمح اللين: نسبة الاستخراج 78 % أي كل 1 قنطار من القمح اللين يستخرج منه 78 كلغ.

2-2- أهداف المؤسسة.

تتمثل الأهداف الأساسية للمؤسسة فيما يلي:

- § تعظيم الربح من خلال الفرق بين البيع والتكلفة النهائية.
- § زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وأدوات التسيير.
- § الاهتمام بالسلعة من ناحية الجودة والنوعية.
- § تلبية حاجات ورغبات المستهلكين من مادتي الدقيق والفرينة.

2-3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة إعلام من خلاله يمكن معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة، كما يساعدنا على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى نستخلص فكرة عامة عن هذه المؤسسة. وفيما يلي توصيف لعناصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

أ- المديرية العامة: يشرف على تسييرها مدير وحدة له عدة مهام أهمها:

- § التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة
- § التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.
- § التنسيق بين الوحدة والمؤسسة الأم.

و تستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في :

***الأمانة العامة:** تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

***مكتب مساعد الأمن والرقابة:** و مهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

***المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها او داخل الوحدة.

***المحاسب:** يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.

***مساعد مكلف بالنوعية:** مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة.

وتشرف المديرية العامة على كل من مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية:

أ- مديرية الاستغلال .

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، وتنقسم هذه الدائرة إلى خمسة مصالح:

***مصلحة التموين:** وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بعملية الاستغلال وتنقسم إلى فرعين هما:

- فرع التعيير و شراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتعيير النوعية.
- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

***مصلحة الصيانة:** مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بآلات الإنتاج، وتشغيل هذه الأجهزة 24ساعة/24 ساعة، و تتفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع الإلكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية.
- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

*** مصلحة الإنتاج:** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة، أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج، والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها. وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

- مصنع التحويل رقم (01): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

- مصنع التحويل رقم (02): يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى سميد وفرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاثة فروع:

فرع محاسبة المواد، فرع الطحن و الإنتاج، فرع الشحن و التوضيب.

***مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في : فرع استقبال وتخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس ، فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.

***مصلحة التسويق:** بعد خروج المنتوج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتوج وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

- فرع التوزيع : ويقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.
- فرع المبيعات : وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع

ب-مديرية الإدارة و المالية:

ومهمتها إدارة المصالح المالية و التنسيق بينها، وتتمثل في:

* **مصلحة المحاسبة و المالية :** تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات. و تتفرع هذه المصلحة إلى : *فرع المالية و الصندوق* ، فرع المحاسبة العامة، فرع المحاسبة والمبيعات.

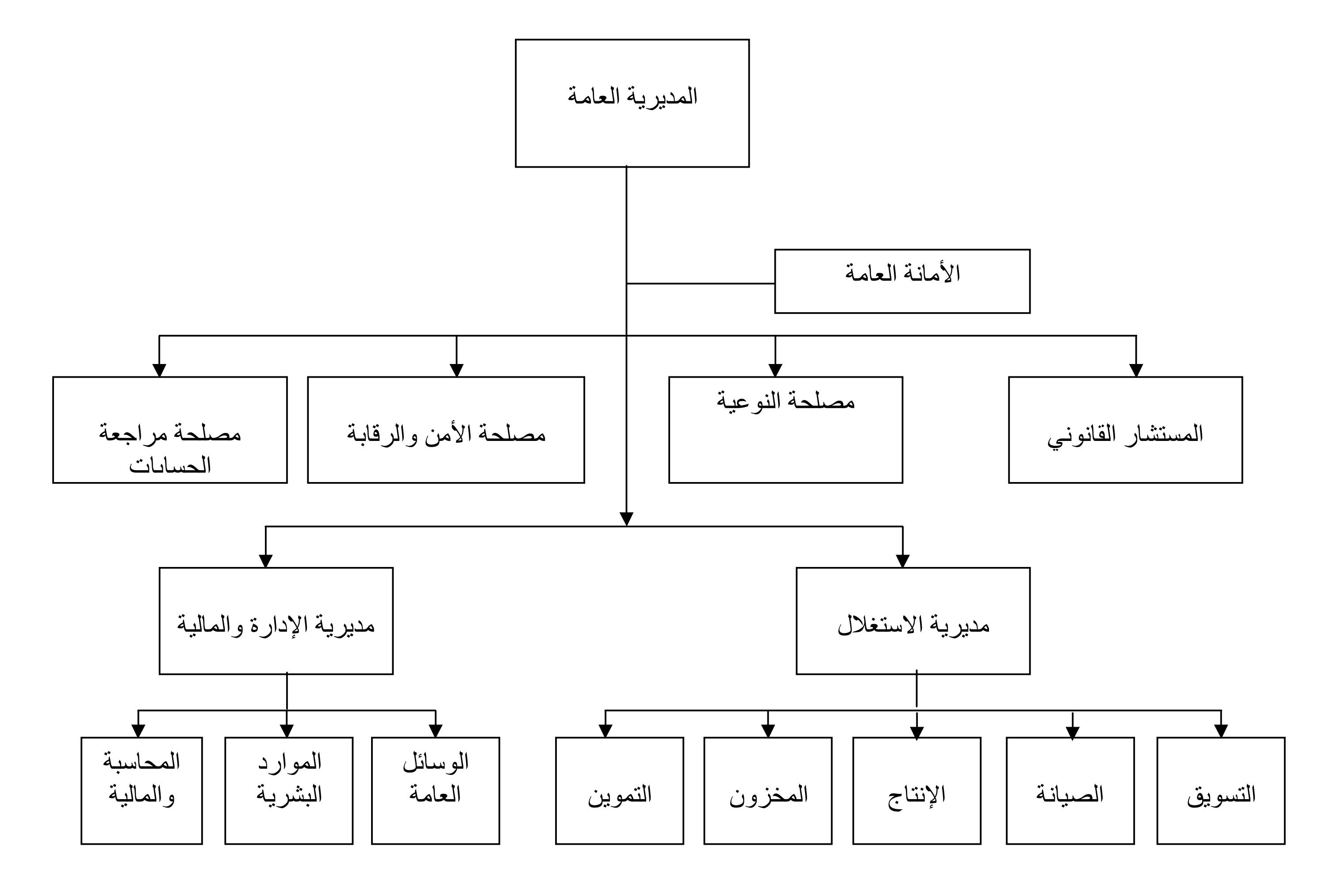
* **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع تسيير المستخدمين .
- فرع الأجور.
- فرع الخدمات الاجتماعية.

***مصلحة الوسائل العامة:** وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة في المخطط التالي:

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن الحضنة.



المصدر: مديرية الإدارة والمالية بالشركة.

2-4- مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة ترتكز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد و الفرينة بمختلف أنواعها ، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة ، و يتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي :

أ-مرحلة التموين الداخلي : وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، و تكون هذه العملية مستمرة و لا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (تعطل آلات الطحن ، أو التخفيض من الإنتاج ، أو نقص في عملية التموين). ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين و الوحدات الإنتاجية .

ب- مرحلة التنظيف الأولي : بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولي ، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد و الشوائب الكبيرة ، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد ، و أخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

ج- مرحلة التنظيف النهائي : في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات إهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث يتم تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل، وتجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولي فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ .

د- مرحلة إضافة المياه : تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة ، و هنا يقوم مسئول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و 15.5 %، حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية ، و ذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة و أخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

ه-فترة الانتظار التقني: من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، و تختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين

يصل حتى 8 ساعات، و كذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7% إلى 10 % .

و- عملية الطحن : في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج ، و ذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، و كذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب .

ز- عملية الغربلة : تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة ، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح و انغلاق المسامات ، و تنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجددًا ، و إما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتي الطحن والغربلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

ح- مرحلة تجميع الأصناف و تخزينها : ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتوج، و يسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

ط- مرحلة التوضيب و التخزين : بعد عملية التخزين في صوامع الو رشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس ، و بمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ و الضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائيًا مع الوزن المحدد ، و من ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج ، و مدة الاستهلاك...).

وبعد ذلك يتم إخراج المنتوج من الو رشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتوج جاهزا للتسويق.

2-5- الموارد البشرية لشركة مطاحن الحضنة.

يقدر عدد عمال مطاحن الحضنة إلى غاية شهر أفريل 2006 ب 187 عـــاملا، منـــهم 4 إطارات سامية، 18 إطار عادي، 42 عون تحكم، و96 عون تنفيذ، كما هو مبين في الجـــدول التالي.

الجدول رقم(4-1): يوضح توزيع عمال شركة مطاحن الحضنة على مختلف مصالح الشركة.

الأقسام الفئـــات المهنية	المديرية	الإدارة والمحاسبة	مصلحة المالية	مصلحة التجارة	مصلحة النوعية	المصلحة التقنية	مصلحة الإنتاج	المجموع
الإطارات السامية	1	1	1	1	0	0	0	4
إطارات	4	2	5	2	1	3	1	18
أعـــوان التحكم	1	5	0	5	06	3	30	42
أعـــوان التنفيذ	0	17	05	20	04	7	43	96

المصدر: مصلحة الإدارة والمحاسبة.

المطلب الثاني: التعريف بشركة "ألقال" بالمسيلة.

1 – التعريف بالمؤسسة الوطنية للعدانة و تحويل المعادن غير الحديدية METANOF :

المؤسسة الوطنية للعدانة و تحويل المعادن غير الحديدية (Entreprise Nationale de Métallurgie et de transformation des métaux nom ferreux) مؤسسة اقتصادية عمومية، أنشئت عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب (SIDER) و التي كانت تابعة لها و ذلك بموجب المرسوم الوزاري رقم 85 / 233 بتاريخ 25 أوت 1985 ، يقع مقرها الرئيسي بولاية تلمسان يبلغ رأسمالها 000000 1 314

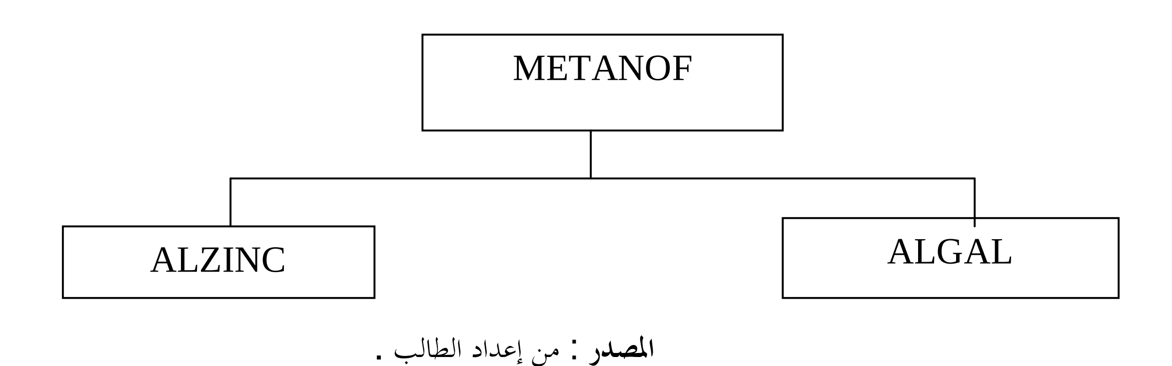
وتعتبر شركة ذات أسهم مقسمة إلى 13140 سهما تختص هذه المؤسسة في تنمية و إنتاج و استيراد و تصدير و توزيع منتجات العدانة القاعدية كالزنك، الألمنيوم ، النحاس ، الرصاص والكاديوم إضافة إلى تحويل المعادن غير الحديدية . و تتفرغ عن المؤسسة مؤسستان :-

***وحدة التحليل الكهربائي بالغزوات (ALZINC):**

بدا الإنتاج في هذه الوحدة في 1974 ، و تختص في إنتاج الزنك و مشتقاته ، إنتاج أقراص الزنك المستعملة في صناعة البطاريات الجافة إضافة إلى التوزيع المحلي و تصدير منتجاتها نحو الخارج.

*** الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL** بالدار البيضاء (الجزائر العاصمة) المختصة في إنتاج وبيع و تجارة الألمنيوم، وسيتم التطرق إليها بالتفصيل في المطلب اللاحقة .

الشكل رقم (4-2): يوضح فروع مؤسسة METANOF



المصدر : من إعداد الطالب .

2 – التعريف بالشركة الجزائرية للألمنيـــوم ALGAL بالمـــسيلة: Société Algérienne de l'Aluminium

2-1- لمحة تاريخية:

أ-رأس مال الشركة:

ALGAL فرع من فروع المؤسسة الوطنية للعدانة و تحويل المعادن غير الحديدية نشأت بعـــد هيكلة المؤسسة الأم، انطلقت أشغال إنجازها في 01 / 03 / 1983 من طرف شركة يابانية ليبدأ الإنتاج بها في سنة 1985 وتأسست بعد ذلك كشركة أسهم ابتداء من 24 / 05 / 1998 يبلغ رأسمالها الجمالي 185000000 دج مقسمة على 1850 سهما**.**و يتمثل النشاط الرئيسي لهـــا في إنتاج كل أنواع مجنبات (**Profilés**) الألمنيوم و يتم ذلك على مستوى وحدة EARA بالمسيلة**.**

يقع المقر الاجتماعي لشركة ALGAL بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة و تتكون الشركة من 5 وحدات :

- وحدة البثق و التغطية و تذويب الألمنيوم بالمسيلة EARA
- وحدة النجارة و إعادة بيع الألمنيوم بوهران MRA/ORAN
- وحدة النجارة و إعادة بيع الألمنيوم بعناية MRA/ANNABA
- وحدة النجارة و إعادة بيع الألمنيوم بالجزائر العاصمة MRA/ALGER
- وحدة النجارة و إعادة بيع الألمنيوم بالغزوات MRA/GHAZAOUAT

بالإضافة إلى المديرية العامة المتواجدة بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة **.**

ب-ممتلكات الشركة:

تتكون شركة ALGAL من 5 وحدات- كما أشرنا إليه سلفا – و يتم الإنتاج بوحـــدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم EARA بالمسيلة من خلال صنع المجنبات المستعملة في الألمنيـــوم وذلك من خلال أسطوانات وسبائك الألمنيوم الخام المستوردة من مصر و أســـبانيا و الإمـــارات العربية المتحدة وكذلك المنتجة من طرف المصنع نفسه من خلال إعادة تذويب فضلات أو القطع المتبقية من نجارة الألمنيوم**.**

و يتم الإنتاج في 05 ورشات أساسية :

– ورشة البثق (A.Extrusion) تقوم بصناعة مجنبات منبثقة انطلاقا من اسطوانات الألمنيوم طاقتها الإنتاجية 5500طن السنة)

-ورشة التغطية (A.Anodisation) : تقوم ورشة الأنودة بتطوير خصائص المساحات عـــن طريق التحليل الكهربائي .

*-ورشة التلوين (A. Coloration): تقوم بتلوين المجنبات عن طريق التحليل الكهربائي مـــن أجل الحصول على ألوان مقاومة للضوء والتقلبات الحرارية (الجوية)

-ورشة الدهن (A. Laquage): وتتم عن طريق الذر الكهربائي الساكن.

-ورشة التذويب (A. Refonte) وتقوم بإنتاج اسطوانات الألمنيوم من خـــلال الألمنيـــوم المسترجع وسبائك الألمنيوم الخام.

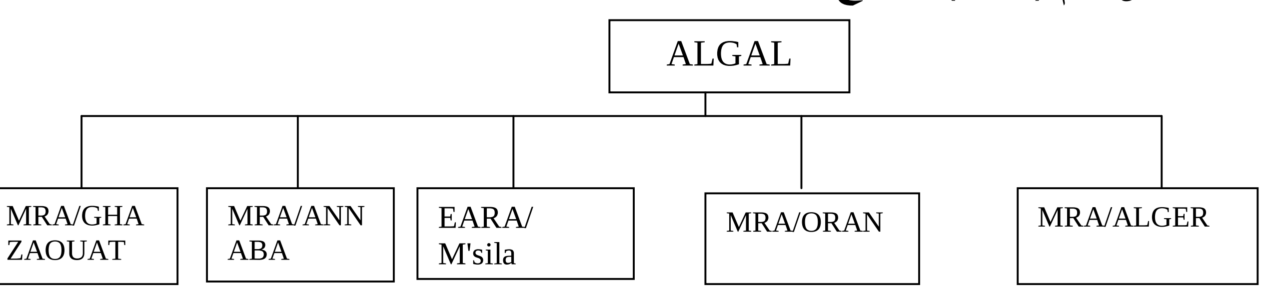
ج- منتجات الشركة:

وتقوم الشركة بإنتاج تشكيلة من المنتجات هي كما يلي :

- المجنبات الطبيعية Profilés aluminium nus
- المجنبات المغطاة Profilés aluminium anodisés
- المجنبات الملونة Profilés colorés
- المجنبات المدهونة (المبرنقة). Profilés laqués
- أنابيب الألمنيوم ومنتجات مختلفة Profilés standards et divers

إضافة إلى وحدة EARA فإن شركة ALGAL تتكون من مجموعة من وحدات إعـــادة بيع وتجارة الألمنيوم MRA التي ذكرناها سابقا .

الشكل رقم (4-3): يوضح الوحدات المكونة لشركة ALGAL



المصدر: من إعداد الطالب.

2-2-أهداف الشركة:

تهدف شركة ALGAL بما فيها وحدات MRA إلى:

- § ترقية استعمال مجنبات الألمنيوم .
- § ترقية نشاط تجارة الألمنيوم .
- § إشباع حاجات السوق المحلية من منتجات الألمنيوم .
- § تحقيق الأرباح وتطوير المؤسسة وزيادة الثروة الوطنية .
- § تحقيق الفائض الإنتاجي وتصدير المنتجات إلى الخارج لإشباع حاجات المستهلك الدولي.

2-3- الهيكل التنظيمي لشركة ألقال وحدة EARA:

تتكون وحدة EARA من مجموعة من الدوائر (Département) والمصالح المساعدة كما يوضحه الهيكل التنظيمي في الشكل رقم(4-4).

أ-الهيئات المساعدة : وهي كما يلي :

-الأمانة
- مساعد الأمن الصناعي والبيئة .
- مصلحة الأمن .
- مصلحة الإعلام الآلي .
- مصلحة مراقبة النوعية .
- مصلحة ضمان النوعية .
- مصلحة المنازعات

ب- دائرة المستخدمين والإدارة العامة والشؤون الاجتماعية:

وتضم مصلحتين هما:

- مصلحة المستخدمين والتكوين.
- مصلحة الإدارة العامة والشؤون الاجتماعية.

ج-دائرة المحاسبة والمالية :

وتضم أربع مصالح :

- مصلحة الشراء والزبائن والاستثمار والمستخدمين.
- مصلحة المواد .
- مصلحة البيع و الزبائن .
- مصلحة العمليات المالية .

د-دائرة الميزانية والمالية :

وتضم مصلحتين :

- مصلحة الخزينة والمالية .
- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير .

ه- دائرة التموين :

وتضم مصلحة واحدة تتمثل في مصلحة الشراء .

و- دائرة التجارة :

وتتكون من أربع مصالح هي:

- مصلحة البيع .
- مصلحة الرزم والإرسال .
- مصلحة تجارة الألمنيوم .
- مصلحة البرمجة ومتابعة المنتوج .

ز- دائرة الصيانة :

تضم دائرة الصيانة خمس مصالح :

- مصلحة الميكانيك .
- مصلحة الكهرباء .

- مصلحة الضبط والقياس.
- مصلحة تسيير المخزون .
- مصلحة الدراسة الكيفية .

ح- دائرة العدانة :

وتضم ثلاثة مصالح هي كما يلي :

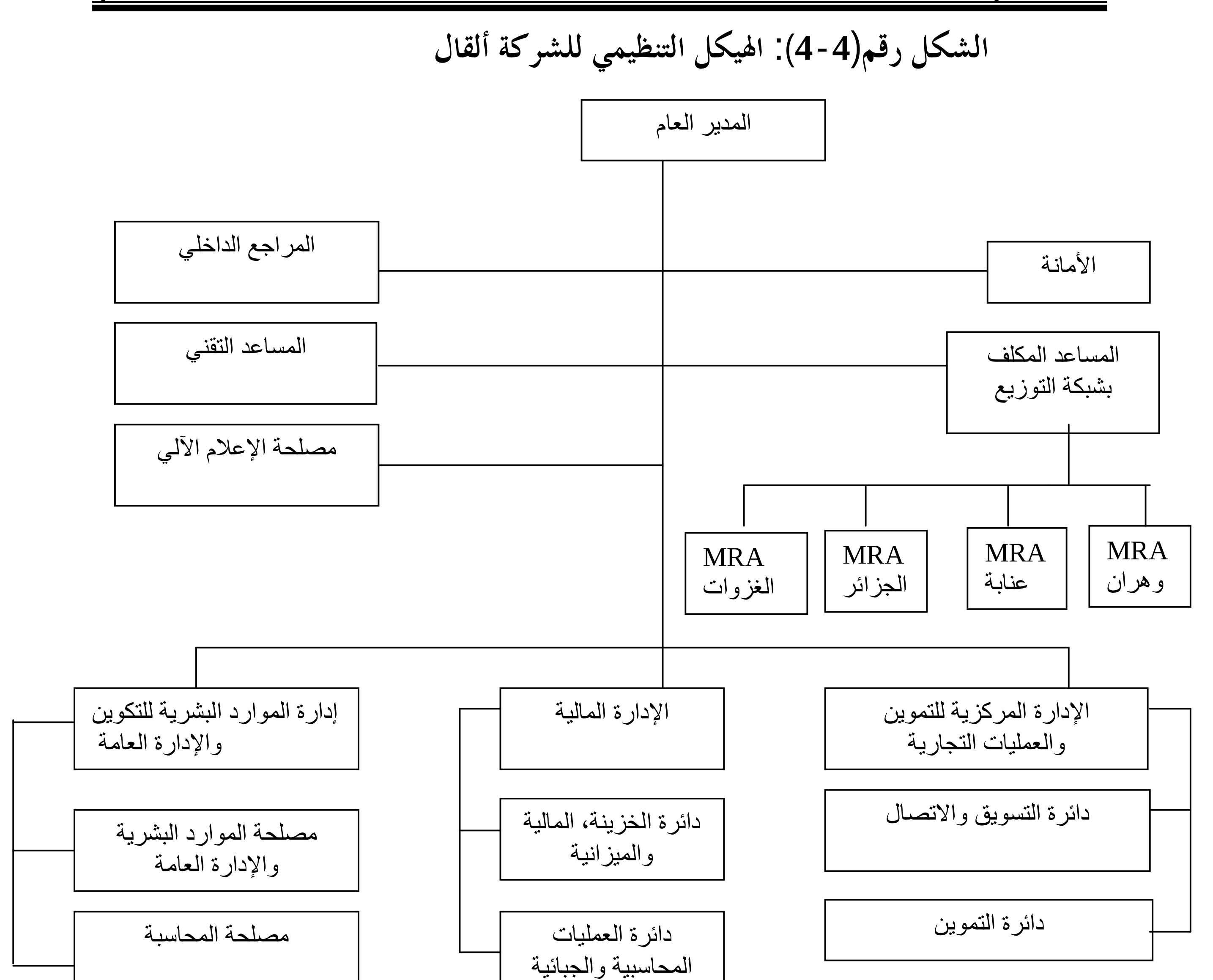
- مصلحة التذويب .
- مصلحة تصحيح الفروع .
- مصلحة البثق .

ط- دائرة معالجة السطوح :

تتكون دائرة معالجة السطوح من :

- مصلحة التغطية .
- مصلحة معالجة المياه .
- مصلحة الطلاء .

الشكل رقم(4-4): الهيكل التنظيمي للشركة ألقال



المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل للشركة

2-4-الموارد البشرية لشركة ألقال وحدة EARA:

توظف وحدة البثق و التغطية و تذويب الألمنيوم 276 عاملا و ذلك حسب إحصائيات شهر ديسمبر 2005 موزعين على مختلف الأقسام و الوظائف كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (4-2): يوضح توزيع عمال شركة ألقال على مختلف الدوائر .

الأقسام الفئات السوسيو مهنية	قسم الإنتاج (عدانة.+ معالجةالسطوح)	وظائف الدعم التقني (صيانة+تجارة+تموين)	الوظائف الإدارية والاجتماعية المديرية+المستخدمين+مالية+ محاسبة+الأمن	المجموع
إطارات سامية	04	10	12	26
إطارات	02	08	08	18
أعوان تحكم Maîtrise	30	26	19	75
أعوان تنفيذ	63	54	40	157
المجموع	99	98	79	276

المصدر: مصلحة المستخدمين والتكوين **شهر: ديسمبر 2005**

المطلب الثالث : التعريف بشركة "ملبنة الحضنة" بالمسيلة.

1- لمحة تاريخية:

ملبنة الحضنة هي شركة ذات مسؤولية محدودة " SARL "، لها أربعة شركاء، الأخوين ديلمي بالإضافة إلى شخصين آخرين من ولاية باتنة، تقع الملبنة في الجنـوب الـشرقي للمنطقـة الصناعية بالمسيلة تبلغ مساحتها 32000 م^2 منها 10000 م^2 مبنية .

الانطلاقة الأولى للملبنة كانت 15 أكتوبر 2000 ويتمثل نشاطها في إنتاج الحليب ومـشتقاته برأسمال اجتماعي 6000000 د ج .

أ – رأس مال الشركة:

بدأت الملبنة برأسمال قدره 6000000 د ج أما المبلغ المخصص للاستثمار فقدر ب 80 مليون د ج هذا المبلغ هو عبارة عن : 50 % أموال ذاتية متحصل عليها من الإخوة ديلمي بالإضافة إلى الشريكين، أما 50 % المتبقية فهي عبارة عن قرض بنكي من القرض الشعبي الجزائري (CPA) ويعتـبر الممـول الوحيـد للملبنـة، وهـو عبـارة عـن قـرض اسـتثمار.
وفي 15/ 10/ 2001 قامت الملبنة بتوسيع نشاطها وبلغت قمة التوسع 50 مليون د ج، هـذا المبلغ هو عبارة عن 100 % أموال ذاتية .
وفي 15/ 10/ 2005 قامت الملبنة بتوسع ثاني وقدر هذا التوسع 90 مليون د ج وهو عبـارة عن 30 % أموال ذاتية، 70 % قرض بنكي، وهو عبارة عن قرض للاستغلال. وقـد كـان الضمان المقدم للبنك مقابل هذه القروض هو قطعة الأرض المخصصة للملبنة (مبنية وغير مبنية)، وكان عدد العمال 38 عامل دائم، أما اليوم فقد أصبح عدد العمال 199 عامـل في وحـدتي الحليب والياغورت.
الحليب 35 عامل والياغورت 164 عامل.
عدد العمال الدائمين 150 عامل، الإطارات 9 عمال، المتعاقدين 40 عامل. كما أن الملبنة تعتمد على موردين خارجيين يبلغ عددهم 18 وعلى موردين داخليين 23 وعلى 10 مصبغين للحليب من برج بوعريريج، بوسعادة، المسيلة بقدر 12000 لتر يوميا.

ب- منتجات الشركة:

تتمثل منتجات الملبنة في الحليب والياغورت، وقد مرت أنواع المنتجـــات بعـــدة تطـــورات وتحسينات تمثلت في :

- أهم التطورات التي مرت بها المنتجات :

عند انطلاق الملبنة 15/ 05 / 2000 كانت ذات طاقة إنتاجية تبلغ 4000 لتر حليـــب في اليوم ب 38 عامل، وبعدها قامت بتوسيع نشاطها في 15/ 10 /2001 وذلك بزيادة طاقاتها الإنتاجيـــة مـــن 4000 إلى 140000 لتـــر يوميـــا وهـــذا مـــا أدى إلى إنتـــاج:

- حليـــب بقـــر مبـــستر في كـــيس 1لتـــر
– حليـــب مبـــستر في كـــيس 1لتـــر
– لبن في كيس 1لتر

عدد العمال 55 عامل، وفي 15/ 2002/10 نظرا لارتفاع أسعار استراد مسحوق الحليب أدى إلى انخفاظ في الأرباح الأمر الذي دفع بالمالكين تحقيق توسع ثـــاني في نهايـــة 2002 . وذلـــك الياغورت، وقد ارتفعت الطاقة الإنتاجية من 140000 إلى 38000 لتر يوميا، وقد تم إنتـــاج منتجات جديدة تمثلت في:

- حليب مبستر في قارورة 1 لتر
- حليب البقر في قارورة 1 لتر
- لبن في قارورة 1 لتر
- ياغورت للشرب في قارورة 1 لتر
- ياغورت ممزوج بالفواكه في قارورة 1 لتر
- ياغورت بالفواكه في علب
- Crème dessert في علب وهذا المنتج تم إنتاجه في سنة 2005
- الرايب في قارورة 1 لتر هذا المنتج تم إنتاجه في سنة 2006

ويمكن تلخيص أنواع المنتجات في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-3) : النسبة المئوية لرقم الأعمال لكل منتوج في كل وحدة. (الوحدة %)

الوحدة(1)	الإنتاج	التجميع	المجمع/ (CA) /%	الوحدة /A
	حليب 1 لتر لبن 1 لتر رايب 1 لتر	في كيس ناعم في كيس ناعم في كيس ناعم	93 4 3	28 1 1
وحدة (2)	الإنتاج	التجميع		
	ياغورت ممزوج بالفواكه ياغورت معطر (1 لتر)	قارورة قارورة	44	32
	لبن (1 لتر)	قارورة	12	8
	رايب (1 لتر)	قارورة	6	4
	ياغورت معطر (110غ،125 غ)	علب	6	4
	Crème dessert بالكراميل والشكولاطة والفانيلا (100غ)	علب	6	4

المصدر : ملبنة الحضنة ، قسم الانتاج.

- **التحسينات التي أدخلت على المنتوجات :**

في بداية فترة إنشاء منتوج الياغورت ظهر باسم " يورتي " ثم تم تحسين عليه وهو بتغيير الإسم إلى اسم "الدابي" وتقليل الكمية من 125 إلى 110 غ في العلبة بالإضافة إلى ذلك زيادة انواع العطور حيث بلغت 12 نوع من العطور و4 أنواع من الفواكه.

- **المواد المكونة للحليب والياغورت :**

بالنسبة للمواد الأولية فتحصل عليها الملبنة كالتالي :

- مساحيق الحليب تستورد من آسيا(الهند)، أمريكا الجنوبية أوربا (فرنسا، بلجيكا، إيرلندا الشمالية، بولونيا، أوكرانيا) ، أمريكا اللاتينية (البرازيل، الأرجنتين)
- النشاء : من أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية)

- مسحوق الكاكاو (هولندا)
- الفواكه : الجزائر، سويسرا.
- العطور : فرنسا، سويسرا.
- علب الكرتون : الجزائر.
- الخميرة اللبنية : الدانيمارك.

يغطي منتوج الملبنة من الحليب وكافة مشتقاته 37 ولاية من كل جهات الوطنن كما تصدر الملبنة منتوجاتها إلى ليبيا.

ج- حصة الملبنة في السوق :

هناك عدة مؤسسات في السوق الوطنية تنتج تشطيلة سلعية منافسة لمنتجات ملبنة الحـضنة، ويمكن توضيح نسبية حصة منتوج كل مؤسسة منافسة في السوق و حصة الملبنة في السوق كما يلي:

25 % دانون، بجاية
21 % صومام، بجاية
17.5 % ترافل، بليدة
15.5 % الحضنة، المسيلة
7.5 % يوبلي، بوراقي العاصمة
13.5 % منتوجات أخرى تتمثل في :

- مؤسسات الدولة : جيبيلي
- مؤسسات خاصة : سويتلي، الظهرة، سوبلي، شيل ، نيولي، سبوربي، بوخاري، فورملي، فورلي.

2- أهداف الشركة : تتمثل أهداف الشركة فيما يلي:

- تطوير وتسيير تحويل الحليب ومشتقاته.
- تتمثل إستراتيجية المؤسسة في كسب وإرضاء الزبائن الحاليين والمرتقبين.
- توسيع نشاطات المؤسسة بإضافة منتوج جديد المتمثل في إنتاج الجبن

3-الهيكل التنظيمي للشركة:

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الأقسام التالية كل حسب دوره:

أ- الرئيس المدير العام:

هو المسؤول الأول عن تنظيم المؤسسة والإنضباط في غتخاذ القرارات.

ب-الإدارة العامة:

هي المسؤولة على التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة وتتخذ فيها جميع القرارات .

ج-الأمانة العامة: تنظيم الملفات ومواعيد المسير وتمرير المكالمات وهو عبارة عن مساعد المسير، وهي همزة وصل بين الرئيس المدير العام وجميع المصالح سواء كانت داخلية أو خارجية.

د- مصلحة التسويق: تقوم بتسويق وتوزيع المنتوجات في السوق.

ه-مصلحة الإدارة والمحاسبة: يتصل مباشرة مع الإدارة العامة، وتنقسم إلى ثلاثة فروع:

-الإدارة: تأطير العمال فيما يخص الحقوق والواجبات وحقوق التامين مع الضمان الاجتماعي ويتكفل بالرواتب والأجور

- الإمكانيات العامة: تتكلف بما يخص بنظافة محيط المؤسسة الخارجي وتوفر إمكانية تحقيق ذلك أما الدور الثاني المنوط بها هو التامين من الأخطار الصناعية: الحرائق.....)

وتسير كذلك المخازن سواء كانت مخازن المواد الأولية أو مخازن المواد المصنعة أي المنتجة وكذلك تشرف على محلات صيانة السيارات والشاحنات التابعة للفرع التجاري للمؤسسة.

-المحاسبة: تتكون من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية والمحاسبة الرياضية.

و-مصلحة المالية:

يشرف على معاملات المؤسسة مع البنك فيما يخص القروض مع البنك، ويهتم بفاتورات حان أجلها.

ز-مصلحة التجارة:

تهتم بما يخص كل المبيعات واستراتيجية التوزيع وفي نفس الوقت يتضمن شخصان يهتمان بكل ما يخص الفواتير، ووصل الفواتير.

وتشرف كذلك على تنظيم كافة السلع المنتجة داخل غرفة التبريد.

ح- مصلحة الإنتاج:

تشرف على سير عملية إنتاج مختلف أنواع المنتوجات وهذا بالسهر علـــى مراقبـــة الـــسير الحسن للإنتاج والمشرف كذلك على النظافة والعمال ويساهم في تطوير نوعية المنتوج والجـــودة والإشراف على المواد الأولية.

ط-المصلحة التقنية:

تهتم بالصيانة، وتنقسم إلى فرعين:

- فرع كهرباء
- فرع ميكانيك

و-مصلحة النوعية:

تضم ثلاثة فروع:

فرع: مراقبة النوعية

فرع: مراقبة النظافة

فرع: البحث والتطوير.

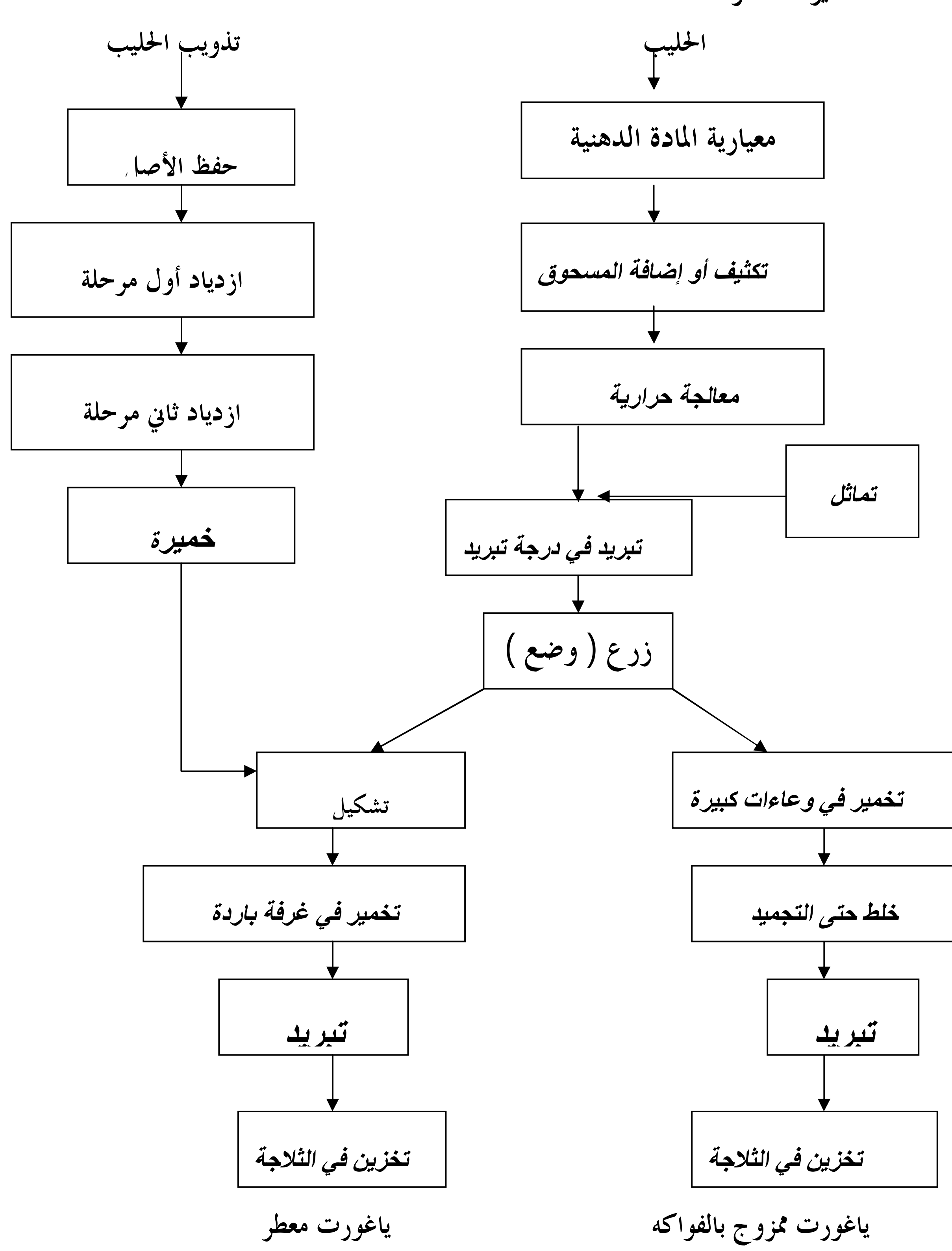
والشكل رقم(4-) يوضح هيكل هذه الشركة.

الشكل رقم (4-5): الهيكل التنضيمي للشركة

4- مراحل إنتاج الحليب والياغورت بشركة ملبنة الحضنة.

الشكل رقم (4- 6): مخطط مراحل تكوين الياغورت .

تحضير الخمائر :



مصدر : ملبنة الحضنة ، قسم الانتاج .

5- الآفاق المستقبلية للملبنة

إن للملبنة عدة مشاريع مخطط لها للمستقبل في وحدتي الحليب واليـــاغورت بالإضـــافة إلى إدخال منتوجات جديدة ومن بين هذه المنتوجات هي :

أ – إنتاج " فلان "، " *Flan* " في علب مخصصة له وهذا المنتوج يحقق خلال 3 أشهر القادمة.

ب- إنتاج نوع جديد من الياغورت وهو عبارة عن طبقة من الفواكه في الأسفل والطبقة العليـــا عبارة عن ياغورت.

جـــ - نوع جديد من "*Crème dessert*" .

أ - وحدة تربية البقر الحلوب :

بعد الدراسات المنجزة على هذه الوحدة خطط أنها ستحقق استراد 3000 بقرة موزعين بـــين 120 مربي (25 بقرة لعمربي وقسم بيطرة مؤلف من 20 شخص)

وكذلك صنع مواد لغذاء البقر يعمل فيه 30 شخص .

ب- وحدة الجبن :

هذه الوحدة تستهلك طاقة انتاجية قدرها 200000 لتر يوميا من أجل إنتاج كل أنواع الجبن (طري- قطع- *Camember- pate molle- pate presse parte fr*)

أما السوق فتستغل 25 مجمع حليب(2000 لتر كل لتر ذا طاقة تجمع 50000 لتر يوميا)

وإن القيمة المجمعة لمشروع إنشاء الوحدتين التربية الجبن) كمبلغ 1000000000 د ج

وحدة التربية : 550000000 د ج

وحدة الجبن : 450000000 د ج

ويشغل هذا المشروع 250 عامل

وحدة تربية الأبقار :170

وحدة الجبن : 80

رقم الأعمال المخطط في السنة الأولى هو 4000000000دج .من اجل إنتاج 25000كغ في اليوم .

6- الموارد البشرية لشركة ملبنة الحضنة.

الانطلاقة الأولى لشركة ملبنة الحضنة كان في 15 أكتوبر 2000، وكان عدد العمال يقدر آنذاك ب 38 عاملا، ليصل إلى غاية 30 أكتوبر 2006 حوالي 194 عاملا، منهم 9 إطارات، و 40 عاملا متعاقدا. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(4- 4): يوضح توزيع عمال الشركة على مختلف مصالح الشركة.

الأقسام الفئـــات المهنية	المديرية	الإدارة والمحاسبة	مصلحة المالية	مصلحة التجارة	مصلحة النوعية	المصلحة التقنية	مصلحة الإنتاج	المجموع
الإطارات السامية	1	1	1	1	1	1	1	7
إطارات	0	2	0	0	0	0	0	2
أعـــوان التحكم	1	5	0	5	10	3	33	49
أعـــوان التنفيذ	0	17	0	25	0	7	79	128

المصدر: مصلحة الإدارة والمحاسبة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستمارة.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تحليل أسئلة محاور الاستمارة، ثم تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان.

سنقوم في هذه الخطوة بعد انتهائنا من مرحلة جمع البيانات بمحاولة تحليل محاور الإستبيان لإبراز النتائج المتوصل إليها والتعليق عليها بصورة موضوعية، وذلك من خلال محاور الاستمارة.

المطلب الأول: تحليل معطيات محور البيانات الشخصية.

1- تحليل خصائص العينة من حيث السن.

الجدول رقم (4-5): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن.

الشركات / الفئات	مطاحن الحضنة		ألقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	01	% 4	04	% 20	03	% 42
من 31 إلى 40 سنة	05	%24	06	% 30	02	% 29
من 41 إلى 50 سنة	09	%43	04	% 20	02	% 29
أكثر من 50 سنة	06	%29	06	% 30	00	% 00
المجمــــــــــوع	21	% 100	20	% 100	07	100 %

يتضح من الجدول السابق أن :

-أغلب إطارات شركة **مطاحن الحضنة** كهول حيث تشكل مجموع التكرارات للفئتين من 41 إلى 50 سنة و الفئة الأكثر من 50 سنة خمسة عشر عاملا(15) أي مايعادل نسبة إجمالية تقـــدر ب 72%، وهذا راجع إلى أن شركة لم تتوجه إلى توظيف طاقم جديد من الإطارات منذ فتـــرة طويلة حسب المعلومات التي أفادنا بها مسئول الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة. بينما نجـــد عكس ذلك فيما يخص شركة **ملبنة الحضنة** فإن غالبية إطاراتها شباب حيـــث تـــشكل مجمـــوع

التكرارات للفئتين من 20 إلى 30 سنة و من 31 سنة إلى 40 سنة خمسة إطارات (5)، أي ما يعادل نسبة إجمالية تقدر ب 71%، في حين نرى أنه لا يوجد أي إطار يزيد عمره عن 50 سنة، وهذا راجع إلى حداثة الشركة وقيامها بتوظيف الإطارات الشابة القادرة على العطاء .

- أما إطارات شركة **ألقال** فإننا نلاحظ أنهم يتوزعون على جميع الفئات بنسب تتراوح بين 20 %و30 % .

من خلال التحليل السابق نستنتج أن العينة المدروسة والمكونة من إطارات الشركات الثلاثـــة تحتوي على جميع الفئات وتضم جميع الأعمار .

2-تحليل خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي.

الجدول رقم(4-6): يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.

الشركات / المستوى التعليمي	مطاحن الحضنة		ألــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
متوسط	00	% 00	00	% 00	00	% 00
ثانوي	00	%00	00	%00	00	%00
جامعي	09	%43	14	%70	05	%71
مهني	12	%57	06	%30	02	%29
المجمـــــــــــوع	21	100 %	20	100 %	07	100 %

من خلال النظرة الأولية للجدول أعلاه يتبين لنا جميع أفراد العينة المدروسة لديهم مستوى جامعي أو مهني في الشركات محل الدراسة، كما نلاحظ أنه:

-بالنسبة لإطارات شركة **مطاحن الحضنة** فإن أكثر من النصف متحصلين على التكوين المهني حيث تمثل نسبة 57 % من مجموع إطاراتها، في حين كانت نسبة الجامعيين 43% من إطاراتها، وهذا راجع إلى طبيعة عمل الشركة الإنتاجي. على العكس من ذلك فإن

غالبية إطارات شركتي **ألقال و ملبنة الحضة** هم جامعيين حيث تمثل نسبة 70% و 71% على التوالي من إطارات الشركتين .

ولهذا يمكن القول أن غالبية المستوى التعليمي للعينة المدروسة جامعي ومهني ، وهذا من شأنه أن يمكنهم من القيام بوظائفهم و الاستفادة من قدراتهم الفكرية، وظهر ذلك جليا في فهم أسئلة الاستمارة والإجابة عليها.

2- تحليل خصائص العينة حسب الوظيفة.

الجدول رقم (4-7): يوضح خصائص العينة حسب الوظيفة.

الشركات / الوظيفة	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
رؤساء المصالح	12	% 57	17	%85	07	%100
نواب رؤساء المصالح	09	%43	03	%15	00	%00
موظف عادي	00	%00	00	%00	00	%00
المجمـــــــــــــــوع	21	% 100	20	% 100	07	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن عددا كبير من المستجوبين في الشركات كان يخص رؤساء المصالح لأنهم في غالب الأحيان لديهم المعلومات، حيث يقدرون ب 11 إطار من شركة **مطاحن الحضنة** أي ما يعادل 53% من إجمالي إطاراتها، و17 إطار من شركة **ألـــقال** أي ما يعادل 85% من إجمالي إطاراتها، و 100% من إطارات شركة **ملبنة الحضنة .** ومن ثم فإن العدد إجمالي المستجوبين من رؤساء المصاح يقدر **ب** 36 إطار، أما البقية من عينة البحث وعددهم 12 فهم عبارة عن نواب لرؤساء مصالح وهم إطارات أيضا يساهمون إلى جانب رؤساء المصالح في سير عمل الشركة، بالإضافة إلى علاقتهم المباشرة بعملية التخطيط والرقابة على مختلف الأنشطة التسويقية وتجسيدها ميدانيا.

4- تحليل خصائص العينة حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم(4-8): يوضح خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية.

الشركات / الخبرة المهنية	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
من 1 إلى 5 سنوات	/	/	03	%15	03	%42
من 6 إلى 10 سنوات	03	%14	06	%30	02	%29
من 11 إلى 15 سنة	03	%14	05	%25	02	%29
من 16 إلى 20 سنة	09	%43	03	%15	00	%00
أكثر من 20 سنة	06	%29	03	%15	00	%00
المجمــــــــــــــوع	21	% 100	20	% 100	07	% 100

يوضح الجدول أعلاه تباين مستويـــات الخبرة بين الشركات محل الدراسة، حيث نلاحظ أنه:

- بالنسبة لشركة **مطاحن الحضنة** فإن إطاراتها لديهم خبرة مهنية مرتفعة، حيث أن الإطارات الذين تتجاوز مدة عملهم بالمؤسسة أكثر من 15 بلغ 15 عاملا أي ما يعادل نسبة 72% ، بينما بلغ عدد الإطارات الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 15 سنة بلغت نسبة 28%، في حين أنه لا يوجد أي إطار خبرته أقل من 5 سنوات.
- أما شركة **ألـــقال** فنرى أن خبرة إطاراتها عموما متوسطة حيث بلغ عدد الإطارات الذين تتجاوز مدة عملهم بالشركة أكثر من 15 سنة ب 6 إطارات أي ما يعادل نسبة 30% من إطاراتها، كما أن عدد الإطارات الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة بلغ 25% ، في حين فإن نسبة الذين خبرتهم المهنية أقل من 15 سنة بلغت 45% من الإطارات،
- كما نلاحظ أن شركة **ملبنة الحضنة** جل إطاراتها خبرتهم المهنية أقل من 15 سنة.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الخبرة المهنية لها دور في تحسين وضعية الشركة واستقرارها ، ويسام في التسيير الجيد للشركة و اتخاذ بعض القرارات الروتينية.

- وعلى هذا الأساس بالنسبة لشركة **مطاحن الحضنة** فإن إطاراتها لديهم خبرة مهنية عالية تؤهلهم للتغلب على المشاكل التي تتخبط فيها شركتهم ومواجهة تلك الظروف والتهديدات التي تواجه الشركة كالمنافسة وصعوبة التمويل من جهة وإدراجها ضمن الشركات العمومية التي تمسها الخوصصة من جهة أخرى أين يكون للخبرات دور فاعل.

- أما بالنسبة لشركة **ألقال** فكان مستوى خبرة عامليها متوسط، في حين نجد أن شركة **ملبنة الحضنة** إطاراتها تنقصهم الخبرة المهنية مقارنة بشركتي **مطاحن الحضنة و ألقال.**

المطلب الثاني: تحليل معطيات محور نظام المعلومات التسويقية.

يتضمن هذا المحور عشرة أسئلة محددة في الاستمارة من 05 إلى14 ، وقد أعدت لاختبار مدى صحة الفرضية الأولى، وسنتناول فيما يلي تحليل الإجابات المتعلقة بهذا المحور.

1- مفهوم المعلومة بالنسبة لإطارات الشركة.

الجدول رقم(4-9): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال (5):

ما مفهوم المعلومة بالنسبة إليك؟ .

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
(أ) حدث	05	%24	02	%10	02	%0.28
(ب) مجموعة من المعطيات	06	%14	08	%40	03	%0.43
(ج) المادة الخام للبيانات	05	%24	04	%20	02	%0.28
(د) نتائج تشغيل البيانات	05	%24	06	%30	00	%00
(ه) أخرى	01	%05	00	% 00	00	%00
المجمـــــــــــــــوع	21	%100	20	%100	07	%100

بالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ أن:

- إن توزيع إطارات شركة **الحضنة** على الاختيارات فيما يخص مفهوم المعلومة لديهم متساوي في ثلاثة اختيارات بنسبة 24% ، وهذه الاختيارات هي؛ (أ) و(ج) و(د). بينما نلاحظ ما نسبة 28% يعتبرون أن المعلومة مجموعة من المعطيات، وقد تعمدنا في وضع اختبار مفتوح " أخرى حدد" لاكتشاف بعض المفاهيم الموجودة لدى إطارات ، وكان الأمر كذلك حيث وجدنا إجابة واحدة أي بنسبة 5% من الإطارات أعطانا مفهوم للمعلومة بخطه" المعلومة كل ما يحدث في السوق.

- أما إطارات شركة **ألــقال** فإن أكبر نسبة أي 40 % اعتبروا أن المعلومة هي مجموعة من المعطيات، بينما نلاحظ أن نسبة 30% اعتبروا أن المعلومة هي نتائج تشغيل البيانات.

- في حين نلاحظ أن إطارات شركة **ملبنة الحضنة** إعتبرو أن المعلومة هي مجموعة من المعطيات بنسبة 43%، كما أنه ولا أحد من إطارات الشركة يعتبر أن المعلومة هي نتاج تشغيل البيانات.

كما نلاحظ أنه لا يوجد أي اقتراح لمفهوم المعلومة لإطارات شركتي ألقال و ملبنة الحضنة، بخلاف مؤسسة مطاحن الحضنة.

ومن خلال النسب السابقة نعتبر أن نظرة إطارات الشركات لمفهوم المعلومة ايجابي، لأن هذه المفاهيم متداولة لدى الباحثين في تحديد مصطلح المعلومة، ولكن المفهوم الحقيق للمعلومة ما توصلنا إليه في الجانب النظري وهي أن المعلومة عبارة عن نتائج تشغيل البيانات أي أن المعلومات عبارة عن بيانات تم معالجتها لتقدم في الأخير في شكل قابل للاستخدام وعلى ضوئها تتخذ القرارات.

2- مفهوم نظام المعلومات بالنسبة لإطارات الشركة.

من خلال السؤال السابق تبين لنا أن المعلومات تحتاج إلى نظام خاص يسمح بمعالجة وتحليل البيانات يسمى نظام المعلومات، ولهذا كان محور سؤالنا هذا: ماذا يمثل نظام المعلومات بالنسبة إليك. والجدول التالي يوضح استجابة إطارات الشركات لهذا السؤال

الجدول رقم (4-10): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال رقم (6) :

ما ذا يمثل نظام المعلومات بالنسبة إليك؟.

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
شبكة معلوماتية	05	%24	06	%30	02	%29
برامج مختصة في التسويق	04	%19	04	%20	02	%29
أفراد إدارة التسويق	02	%10	04	%20	01	%14
جمع البيانات وتخزينها وتـــشغيلها واسترجاعها	10	%57	06	%30	01	%14
أخرى	00	%00	00	%00	01	%14
المجمـــــــــــــــوع	21	%100	20	%100	07	%100

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه :

-أن أكبر نسبة من إطارات شركة **مطاحن الحضنة** تعتبر أن نظام المعلومات يتمثل في جمع البيانات وتخزينها وتشغيلها بنسبة 57%، بينما نجد أن نسبة 24% ترى أن نظام المعلومات يتمثل في النظام الشبكي، ونسبة 19% من إطارات الشركة ترى أن نظام المعلومات عبارة عن برامج متخصصة في التسويق، وأقل نسبة 10% كانت لمن يعتبرون أن نظام المعلومات يتمثل في إدارة التسويق.

- أما إطارات شركة **ألـــقال** يعتبرون أن نظام المعلومات يمثل شبكة معلومات بنسبة 30%، ونفس النسبة اعتبرو نظام المعلومات بأنه عبارة عن جمع البيانات وتخزينها وتشغيلها واسترجاعها. في حين يرى ما نسبة 20% من إطاراتها أنه برامج متخصصة في التسويق .

- كما نلاحظ أن ما نسبته 29% من إطارات شركة **ملبنة الحضنة** يعتبرون أن نظام المعلومات هو شبكة معلوماتية، ونفس النسبة ترى أن يمثل برامج متخصصة في التسويق، والملفت للانتباه أن إطارا من هذه الشركة أضاف مفهوم آخر لنظام المعلومات حيث اعتبره بأنه يمثل المحاسبة داخل الشركة.

نستنتج من هذا التحليل أن أغلب إطارات شركة مطاحن الحضنة تعتبر أن نظام المعلومات هو عملية جمع البيانات وتخزينها وتشغيلها واسترجاعها، وعكس ذلك كانت نظرة إطارات ملبنة الحضنة.

3- مصادر تجميع البيانات.

إن نقطة البداية لعمل نظام المعلومات هي توفير المدخلات التي هي عبارة عن بيانات، ومن ثم كان طرح هذا السؤال المتمثل في مصادر هذه البيانات.

الجدول رقم (4-11): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال رقم (7):

المصادر التي يتم الاعتماد عليها في تجميع البيانات.

الشركات / المصادر	مطاحن الحضنة		ألــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
(أ)	00	% 00	08	% 00	02	% 00
(ب)	01	%05	00	%05	03	%05
(ج)	00	%00	12	%00	01	%00
(د)	20	%95	00	%95	01	%95
المجموع	21	% 100	20	% 100	07	% 100

(أ) بيانات متعلقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالشركة.

(ب) بيانات متعلقة بالبيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركة.

(ج) بيانات متعلقة بالبيئة الداخلية للشركة.

(د) كـــــــــل ما سبق ذكره.

بالنظر إلى الجدول أعلاه نرى أن أغلبية مفردات العينة المدروسة سواء كانت من شركة **مطاحن الحضنة** أو شركة **ألــقال** أو شركة **ملبنة الحضنة** أكدوا بنسبة 95 % أن المصادر التي يتم الاعتماد عليها في تجميع البيانات كل ما سبق ذكره أي:

- بيانات متعلقة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- بيانات متعلقة بالبيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة
- بيانات متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

4- الوسائل المستخدمة في تجميع البيانات.

الجدول رقم(4-12): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال رقم (8):

أهم الوسائل المستخدمة في تجميع البيانات .

الشركات / الوسائل	مطاحن الحضنة		ألــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دفاتر الشركة وسجلاتها	08	%38	08	%40	05	%71
تقارير رجال و مندوبي البيع	01	%05	06	%30	00	%00
سجلات الموزعين والوسطاء	03	%14	06	%30	02	%14
الشبكة المعلوماتية	4	%19	00	%00	00	%00
وسائل أخرى	05	%24	00	%00	00	%00
المجمـــــــــــــــوع	21	%100	20	%100	07	%100

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل الوسائل مستعملة بنسب متفاوتة في جميع الشركات محل الدراسة، ولكن أهم وسيلة مستخدمة في تجميع البيانات هي دفاتر الشركة وسجلاتها حيث تستخدم بنسبة 38% في شركة **مطاحن الحضنة**، وبنسبة 40% في شركة **ألــقال**، وبنسبة 71% في شركة **ملبنة الحضنة.**

كما نلاحظ أن شركة **ألــقال** لا تستخدم الشبكة المعلوماتية، كما نجد أن شركة **ملبنة الحضنة** لا تستخدم كذلك تقارير رجال و مندوبي البيع ولا الشبكة المعلوماتية.

5-معالجة المعلومات داخل المؤسسة.

الجدول رقم(4-13): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال رقم(9):

كيف تتم معالجة المعلومات داخل المؤسسة؟.

الشركات / طريقة المعالجة	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
بالإعلام الآلي	14	% 66	12	%60	05	%71
الطريقة اليدوية	07	%34	8	%40	02	%29
المجمـــــــــــوع	21	%100	20	%100	07	%100

من الجدول أعلاه نستنتج أن كلا الطريقتين معتمدتين في عملية المعالجة داخل الشركات الثلاث محل الدراسة، إلا أن الإعلام الآلي يستخدم في أكثر الأوقات.

ونشير هنا إلى أهمية وجود الإعلام الآلي أو الحاسبات الإلكترونية *Computer* في الشركات حيث يعتبر جزء مهم في نظام المعلومات، كما أنه يتميز بما يلي:

- § تتميز بتخزين عدد كبير من البيانات والمعلومات في الذاكرة الرئيسية والثانوية ، كما يمكن استرجاعها من هذه الذاكرة في أي وقت وبزمن قصير.
- § السرعة: حيث تعالج البيانات بسرعة كبيرة جدا.
- § الدقة: فالحاسبات تعمل بشكل تلقائي أو ذاتي حيث تستمر بتنفيذ العمليات بشكل دقيق إلى أن يطلب منها التوقف.

6-أهم المعلومات الواجب توفيرها.

الجدول رقم (4-14): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال (10):

ما هي أهم المعلومات التي ترى أنك في حاجة إليها للقيام بمهامك.

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
معلومات عن أعمـــال المؤسسة	05	%24	04	%20	02	%27.5
معلومات عن السوق	02	9.5 %	02	%10	01	%14.5
معلومات عن المنافسين	03	%15	02	%10	01	%14.5
معلومـــــات عـــــن المستهلكين	02	9.5 %	04	%20	01	%14.5
معلومات عن الموردين	04	%18	04	%20	01	%14.5
معلومات عن القوانين والتشريعات الحكومية	05	%24	04	%20	01	%14.5
المجمـــــــــــــــوع	21	%100	20	%100	07	%100

من خلا ل الجدول أعلاه يتضح أن نسب الاختيارات محصورة بين 9.5%و 24% بالنسبة لشركة **مطاحن الحضنة**، وكذلك بالنسبة ل شركة **ألـــقال** محصورة بين 10%و 20% ، في حين نرى أن شركة **ملبنة الحضنة** النسب المئوية أكثرها تساوي 14.5% ، مما يدل على أن جميع المعلومات سواء كانت عن نشاط الشركة أو السوق أو المنافسين أو المستهلكين أو الموردين أو القوانين والتشريعات الحكومية يحتاجها الإطارات لأداء مهامهم في جميع شركات محل الدراسة.

7-مدى توفير المعلومات في الوقت المناسب.

الجدول رقم (4-15): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال(11) حول:
مدى توفير المعلومات بشكل كاف وفي الوقت المناسب.

الشركات / البيان	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	08	%38	08	%40	02	%29
لا	13	%62	12	%60	05	%71
المجموع	21	%100	20	%100	07	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب الإطارات في الشركات محل الدراسة يرون بعدم توفر المعلومات التسويقية في الوقت المناسب بمعدل %64 تقريبا من العينة المدروسة، في حين نجد أن معدل %35.66 من العينة المدروسة أي 38 إطارا ترى أن توفير المعلومات يتم في الوقت المناسب. ولأن نسبة الذين أجابوا ب "لا" كبيرة مقارنة بالذين أجابوا ب "نعم" طرحنا السؤال الموالي لمعرفة السبب.

8-أسباب عدم توفر المعلومات في الوقت المناسب .

الجدول رقم(4-16): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال(12) حول:
أسباب عدم توفر المعلومات بشكل كاف وفي الوقت المناسب.

الشركات / الأسباب	مطاحن الحضنة		ألــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
(أ)	04	%31	06	%50	02	%40
(ب)	02	%15	02	%17	02	%40
(ج)	03	%23	04	%33	01	%20
(د)	4	%31	00	%00	00	%00
(ه)	00	%00	00	%00	00	%00
المجمــــوع	13	100 %	12	100 %	05	100 %

(أ) عدم وجود نظام فعال يتكفل بالمعلومات التسويقية.

(ب) عدم وجود شبكة معلومات تربط بين مختلف أقسام المؤسسة.

(ج) عدم وجود قاعدة بيانات.

(د) غياب المعلومات التسويقية.

(ه) أسباب أخرى .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن:

- هناك تقارب بين وجهات النظر لإطارات شركة **مطاحن الحضنة** الذين أجابوا ب"لا" للسؤال السابق (رقم11) من الاستمارة حول أسباب عدم توفر المعلومات في الوقت المناسب، فبالنسبة لعدم وجود نظام فعال يتكفل بالمعلومات التسويقية فإن 4 منهم أي بنسبة 31% أرجعوا سبب ذلك إلى غياب المعلومات التسويقية، ونفس العدد أي 4 من

إطاراتها يرجعون سبب ذلك إلى غياب المعلومات التسويقية، في حين نرى أن عدد الذين يرجعون عدم توفر المعلومات إلى عدم وجود شبكة معلوماتية تربط بين مختلف الوحدات وأقسام المؤسسة إطاران (2) أي بنسبة 15%، أما عن غياب قاعدة للبيانات التي من خلالها يتم تجميع البيانات التسويقية واستعمالها عند الحاجة وبكل سهولة فكانت النسبة تقدر ب 23%.

- من بين 12 إطار من شركة **ألـــقال** الذين قالو بعدم توفر للمعلومات التسويقية نجد أن 6 منهم أي بنسبة 50% أرجعوا ذلك إلى عدم وجود نظام فعال يتكفل بالمعلومات التسويقي، في حين 4 من إطارات هذه الشركة ما تمثل نسبة 33% أرجعو السبب إلى عدم وجود قاعدة بيانات، في حين يعتقد ما نسبته 17%من إطاراتها أن سبب ذلك يعود إلى عدم وجود شبكة معلومات تربط بين مختلف أقسام الشركة.

- من بين 5 إطارات من شركة **ملبنة الحضنة** الذين أجابوا للسؤال(11) ب"لا" نجد أن 2 منهم أي ما يعادل 40% من إطاراتها أرجعو سبب ذلك إلى عدم وجود نظام فعال يتكفل بالمعلومات التسويقية، ونفس النسبة تقريبا أي 40% أرجعوا ذلك إلى عدم وجود شبكة معلوماتية تربط بين مختلف أقسام المؤسسة، في حين يعتقد ما نسبته 20% أن سبب ذلك يعود إلى عدم وجود قاعدة بيانات.

9-وجود نظام المعلومات التسويقية بالشركة.

من خلال السؤال السابق حول الأسباب التي أدت إلى عدم توفر المعلومات التسويقية في الوقت المناسب، كانت إجابات الإطارات متقاربة، ولهذا لم يتسن لنا معرفة السبب المباشر، وبما أن المعلومات التسويقية مصدرها نظام المعلومات التسويقية، ولهذا قمنا بطرح السؤال التالي: هل يوجد نظام للمعلومات التسويقية بالمؤسسة؟ وكانت إجابات إطارات المؤسسات ملخصة في الجدول التالي.

الجدول رقم(4-17): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال(13) حول:

هل يوجد نظام للمعلومات التسويقية في مؤسستكم؟.

الشركات / البيان	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	11	% 52	14	% 70	02	% 29
لا	06	%29	06	%30	05	%71
لا أدري	04	%19	08	%00	00	%00
المجمـــوع	21	% 100	20	% 100	07	% 100

من مشاهدة الجدول السابق يتبين أن أكثر من نصف إطارات شركة **مطاحن الحضنة** يقرون بوجود نظام للمعلومات التسويقية بشركتهم بنسبة 52% من العينة المدروسة، بينا يرى البعض أي ما نسبته 29% من العينة بأن الشركة لا تتوفر على نظام المعلومات التسويقية، في حين يرى البعض الآخر أي ما نسبته 19% من العينة بعدم معرفتهم بهذا الأمر. في حين نجد أن غالبية إطارات شركة **ألـــقال** يؤكدون بوجود نظام للمعلومات التسويقية بنسبة 70 % ، ونفت نسبة قدرها 30% على عدم وجوده، وعلى العكس من ذلك فإن معظم إطارات شركة **ملبنة الحضنة** نفوا وجود نظام المعلومات التسويقية بشركتهم، بينما أكدت نسبة 29 % عن وجوده.

وحتى نعرف منبع قناعة كلا الطرفين بوجود وعدم وجود نظام المعلومات التسويقية بالشركات محل الدراسة، قمنا بتوجيه سؤال للذين أجابوا ب"لا" عن الأسباب في السؤال الموالي رقم(13) وإلى الإطارات الذين أجابوا ب"نعم" عن أهمية وجود نظام المعلومات التسويقية في السؤال الموالي رقم(14).

10-أسباب عدم وجود نظام للمعلومات التسويقية بالشركة.

الجدول رقم(4-18): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال (14) حول: أسباب عدم وجود نظام للمعلومات التسويقية بالمؤسسة.

الشركات / الأســـــباب	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نقص المتخصصين في وظيفة التسويق.	04	% 66	02	% 33	05	%100
عراقيل إدارية	00	%00	00	%00	00	%00
وجود نظام للمعلومات التسويقية لا يعتبر ضروري حاليا	02	%34	04	%67	00	%00
أسباب أخرى	00	%00	00	%00	00	%00
المجمــــــــــــــــوع	06	% 100	06	% 100	05	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه من بين 6 إطارات من شركة **مطاحن الحضنة** الذين أقروا بعدم وجود نظام للمعلومات التسويقية بشركتهم هناك 4 منهم يرجعون السبب إلى نقص المتخصصين في التسويق، بينما نجد أن 2 منهم يرجعون السبب إلى أن وجود نظام المعلومات التسويقية لا يعتبر ضروري في الوقت الحالي. ونفس الأسباب تقريبا ذهب إليها إطارات شركة **ألـــقال**، في حين نرى أن هناك اتفاق بين إطارات شركة **ملبنة الحضنة** بأن السبب الرئيسي هو نقص المتخصصين في وظيفة التسويق بنسبة تقدر 100 %.

11- أهمية وجود نظام للمعلومات التسويقية بالشركة.

الجدول رقم(4-19) : يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال (15):

حول أهمية وجود نظام للمعلومات التسويقية بالشركة.

الشركات / الإختيار	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
(أ)	03	%27.5	4	%28	01	%50
(ب)	02	%18	4	%28	00	%00
(ج)	02	%18	2	%16	00	%00
(د)	03	%27.5	04	%28	01	%50
(ه)	01	%09	00	%00	00	%00
المجمـــوع	11	% 100	14	% 100	02	% 100

(أ) إتاحة المعلومات اللازمة لتخطيط ومراقبة الأنشطة التسويقية.

(ب) تجنب المخاطر والبحث عن فرص تسويقية جديدة..

(ج) تحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة للشركة.

(د) تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات . (ه) أهمية أخرى .

من ملاحظة الجدول أعلاه يتبين أن الإطارات الذين أقروا بوجود نظام للمعلومات التسويقية بالشركات محل الدراسة كانت إجاباتهم حول أهمية نظام المعلومات التسويقية متقاربة حيث أن النسب المسجلة في شركة **مطاحن الحضنة** تتراوح بين 18% و27%، وفي شركة **ألـــقال** تتراوح بين16% و 28%، وفي شركة **ملبنة الحضنة** كانت النسبة 50% لصالح العنصرين (أ) و (د). وهذا يدل على مدى وعي وثقافة هؤلاء الإطارات ولمسنا ذلك من خلال المقابلات التي أجريناها مع البعض منهم، كما نشاهد في الجدول أن أحد إطارات شركة **مطاحن الحضنة** أطاف لنا أهمية أخرى تتمثل في السرعة والدقة في حل المشاكل واتخاذ القرارات المختلفة من قبل المسيرين، وهذه النتيجة منطقية حيث أن هؤلاء الإطارات يمثلون الجهاز التنفيذي لمختلف النشاطات داخل مؤسساتهم.

المطلب الثالث: تحليل معطيات التخطيط التسويقي وعلاقته بنظام المعلومات التسويقية.

1- أداء وظيفة التخطيط.

الجدول رقم (4-20): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال(16):

هل يدخل ضمن اختصاصك القيام التخطيط ؟ .

الشركات / البيان	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	14	%66	16	%80	07	%100
لا	07	%34	04	%20	00	%00
المجموع	21	%100	20	%100	07	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية الإطارات من العينة المدروسة يقومون بعملية التخطيط .بمعدل 80 % من العينة المدروسة، بينما يرى البقية أي 20% من العينة عدم ممارستهم لوظيفة التخطيط، وهذه النتيجة منطقية حيث أن الذين عبروا عن قيامهم بوظيفة التخطيط هم عبارة عن مدراء فرعيين ورؤساء مصالح ، بينما البقية هم إطارات يقدمون الدعم والمساعدة للمسئولين.

2- طريقة العمل في وظيفة التخطيط.

الجدول رقم (4-21): يوضح استجابة إطارات المؤسسة للسؤال(17) حول:

هل تقوم بهذا الاختصاص بمفردك أم مع الآخرين.

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
بمفردي	00	%00	02	%12	00	%00
مع الآخرين	14	%100	14	%88	07	%100
المجموع	14	%100	16	%100	07	%100

يتين لنا من الجدول أعلاه: أن هناك إجماع بين مفردات عينة البحث من مختلف إطارات الشركات الذين يمارسون وظيفة التخطيط يؤكدون على أن عملهم يتم مع الآخرين بمعدل 96% من عينة البحث، ومن هنا نستنتج أن التعاون والعمل بالمشاركة مجسد في هذه الشركات.

3- سؤال حول وجود قسم خاص بالشركة لتجميع البيانات للقيام بالتخطيط .

الجدول رقم (4-22): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال(18):

هل يوجد قسم خاص بالشركة يقوم بتجميع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر في عملية التخطيط التسويقي؟.

الشركات / البيان	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
لا	18	%86	14	%70	05	%71
نعم	03	%14	06	%30	02	%29
المجموع	21	%100	20	%100	07	%100

من مشاهدة الجدول أعلاه يتضح أن نسبة معتبرة تتراوح بين 70% و86 % من مفردات عينة البحث تقر أنه لا يوجد قسم خاص ببالشركة يقوم بتجميع وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية والتي تأثر في عملية التخطيط التسويقي، بينما رأى البقية وهي نسبة ضئيلة أنه موجود، ولمعرفة مدى حجية هؤلاء الذين أجابونا ب"نعم" طرحنا عليهم السؤال الموالي رقم(19).

4 - سؤال حول اسم القسم الخاص بالشركة للقيام بمهمة تجميع البيانات.

إن إطارات شركة **مطاحن الحضنة** وعددهم 3 الذين أكدوا بوجود قسم خاص بالشركة لتجميع وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر في عملية التخطيط التسويقي، ذكروا هذه الأقسام المختلفة وهي: قسم التجارة، الإنتاج ، التسويق، وهذا يؤكد عدم وجود قسم خاص يربط بين مختلف أقسام المؤسسة للقيام بعملية تجميع وتحليل البيانات المختلفة والتي تؤثر في العملية التخطيطية، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسستين الأخريين . ومن هنا نستنتج بعدم وجود قسم خاص بتجميع مختلف البيانات في المؤسسات الثلاث.

5-أنواع التخطيط المجسدة في الشركة.

الجدول رقم(4-23): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال(20):

ما نوع التخطيط المجسد في الشركة؟.

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
السياسات	00	%00	00	%00	00	%00
القواعد	02	%10	04	%20	02	%28
البرامج	01	%05	06	%30	01	%14
الإجراءات	03	%14	04	%20	04	%58
الميزانيات التقديرية	15	%71	06	%30	00	%00
المجمــــــــــوع	21	100 %	20	100 %	07	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الشركات الثلاثة لا تعتمد في تخطيطها على السياسات التي تعتبر ضرورية لتوجيه القرارات لتحقيق الأهداف وهذا يعتبر جانب سلبي لدى هذه الشركات، كما نلاحظ أن شركة **ملبنة الحضنة** تفتقد لنظام الميزانيات التقديرية و تركز على الإجراءات و هذا جانب سلبي لديها، ولما استفسرنا عن ذلك من إطارات الشركة أجابوا بأن الشركة تنتج تحت الطلب ولهذا لم يتسن لهم إعداد ميزانيات تقديرية للتنبأ بالانتاج والطلب ، كما أنهم بصدد تهيئة و إعداد برنامج محاسبي للشركة، ولأهمية الميزانيات التقديرية في التنبؤ بالإنتاج والمبيعات نجد أن شركة **مطاحن الحضنة** تستخدمه بنسبة 71% و شركة **ألقال** بنسبة 30%.

ويمكن توضيح أهمية للميزانيات في الجوانب التالية:

- عن طريق الميزانيات التقديرية تتمكن الإدارة من ترشيد النفقات والقضاء على الإسراف.

- توفر معلومات حيوية لتحسين عملية التسيير، وتساعد بشكل خاص على رفع كفاءة التسيير نتيجة الاستفادة من الأخطاء[1].
- إشراك جميع إطارات الإدارة في وضع الخطط والسياسات والأهداف.
- تعتبر أداة فعالة للتخطيط والتنسيق والرقابة.

ورغم ذلك لا يمكن لأي مؤسسة أن تهمل الأنواع الأخرى، كالعمل بالإجراءات والقواعد والبرامج، فهي أدوات مكملة لبعضها البعض.

6 – الموافقة على إعداد الخطط ووضع البرامج.

الجدول رقم(4-24): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال رقم(21) حول:

هل أنت موافق على إعداد الخطط ووضع البرامج في الشركة؟

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
موافق	08	%38	08	%40	05	%71
غير موافق	13	%62	12	%60	02	%29
المجموع	21	%100	20	%100	07	%100

يشير الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية كانت لصالح عدم الموافقة على إعداد الخطط ووضع البرامج بالشركتين **مطاحن الحضنة** بنسبة 62% من إطاراتها و **ألـــقال** بنسبة 60%. في حين نجد العكس في شركة **ملبنة الحضنة** حيث أن جّل إطاراتها موا فقين على الخطط بنسبة 71% وهذا راجع إلى أن طبيعة هذه الشركة الخاصة وطبيعة تسييرها المتميز بمشاركة جميع إطاراتها في إعداد مختلف الخطط والبرامج..

[1] مصطفى بودرامة: الميزانيات التقديرية كأداة لاتخاذ القرارات والرقابة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2001-2002، ص.17.

7- مدى تأثير نظام المعلومات التسويقية في عملية التخطيط بالشركة.

الجدول رقم (4-25): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال (22) حول:
مدى تأثير نظام المعلومات التسويقية في عملية التخطيط بالشركة .

الشركات / البيان	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	18	%85	16	%80	06	%85
لا	03	%15	04	%20	01	%15
المجموع	21	%100	20	%100	07	%100

بتحليل الجدول أعلاه يتبين أن هناك شبه إجماع بين مفردات العينة المبحوثة في الشركات الثلاثة على مدى تأثير نظام المعلومات التسويقية في العملية التخطيطية، حيث قدرت النسبة ب 85% لشركتي **مطاحن الحضنة** و **ملبنة الحضنة** ، بينما قدرت ب 80% لشركة **ألـــقال**، ويمكن القول هنا أن هذه النسب معقولة، و تعتبر كنتيجة للإجابات السابقة، وهذا ما يدعم نتيجة هذا الاختبار بوجود تأثير لنظام المعلومات التسويقية في العملية التخطيطية. ولمعرفة مستوى هذا التأثير طرحنا السؤال الموالي.

8- مستوى تأثير نظام المعلومات التسويقية في عملية التخطيط.

الجدول رقم(4-26): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال (23)حول: مستوى تأثير نظام المعلومات التسويقية في عملية التخطيط.

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
محدود جدا	03	%17	00	%00	02	%33
محدود	04	%22	04	%26	01	%17
متوسط	06	%33	06	%37	03	%50
قوي	03	%17	06	%37	00	%00
قوي جدا	2	%11	00	%00	00	%00
المجموع	18	% 100	16	% 100	06	% 100

من ملاحظة الجدول السابق يلاحظ أن تأثير نظام المعلومات التسويقية في العملية التخطيطية بالشركات محل الدراسة يكاد يكون متوسط في الغالب حيث تمثل نسبة 33% في شركة **مطاحن الحضنة**، ونسبة 37% في شركة **ألـــقال**، ونسبة 50% في شركة **ملبنة الحضنة**، وهذه النتيجة منطقية، حيث أنه من خلال زيارتنا لهاته الشركات و لقاءنا مع إطاراتها تبين لنا أن نظام للمعلومات التسويقية غير مطبق بشكله الكامل في شركتي **مطاحن الحضنة** و **ألـــقال**، ونفس الشيء بالنسبة لشركة **ملبنة الحضنة**.

المطلب الرابع: تحليل معطيات الرقابة التسويقية وعلاقتها بنظام المعلومات.

1-أداء وظيفة الرقابة التسويقية .

الجدول رقم (4-27): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال(24) حول: ممارسة الإطارات لوظيفة الرقابة التسويقية.

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	18	%86	12	%60	05	%71
لا	03	%14	08	%40	02	%29
المجمـــوع	21	%100	20	%100	07	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم مفردات عينة البحث يؤكدون قيامهم بعمليـــة الرقابة التسويقية ، فنلاحظ أن عدد الإطارات في شركة **مطاحن الحضنة** وصـــل إلى 18 إطارا أي بنسبة 86%، و12 إطار في شركة **ألـــقال** أي بنسبة 60%، و5 إطارات في شركة **ملبنة الحضنة** أي بنسبة 71%. وبالمقابل عبرت نسبة قدرها 14% من شركة **مطاحن الحضنة**، ونسبة 40% من شركة **ألـــقال**، ونسبة 29 % من شـــركة **ملبنـــة الحضنة** عن عدم ممارستهم لوظيفة الرقابة التسويقية. وهنا نؤكد نفـــس الملاحظـــة الـــتي أوردناها فيما يخص التخطيط، حيث أن الذين عبروا عن قيامهم بوظيفة الرقابة هم عبارة عن مدراء فرعيين ورؤساء مصالح ، بينما البقية من كلا إطارات المؤسسات الثلاثة يقدمون الدعم والمساعدة للمسئولين.

2-نوعية الرقابة التسويقية المطبقة في الشركة.

الجدول رقم(4-28): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال(25) حول :

إذا كانت الإجابة ب"نعم" فما نوع الرقابة التي تمارسها؟

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الرقابة على الربحية.	04	%22	00	%00	01	%20
الرقابة على التكاليف.	06	%33	06	%50	01	%20
الرقابة على المبيعات.	06	%33	06	%50	02	%40
الرقابة على الإعلان	00	%00	00	%00	01	%20
الرقابــة علــى القنــوات التوزيعية	02	%12	00	%00	00	%00
المجمــــــــــــوع	18	%100	12	%100	05	%100

من مشاهدة الجدول السابق يتبين لنا:

- أن شركة **مطاحن الحضنة** تطبق مختلف أنواع الرقابة التسويقية حيث كانت النسب تتراوح بين19% و 27% من إطاراتها، إلا أننا نلاحظ أن الرقابة على الإعلان منعدمة، وعندما طرحنا السؤال على المسيرين في الشركة حول ذلك أجابونا بأن الشركة ليست لها خطط سنوية للقيام بالإعلانات، وأنها لم تخطط لحملة إشهارية منذ أكثر ثلاث سنوات .

- شركة **ألــقال** لا تطبق سوى نوعين من الرقابة وهما الرقابة علة التكاليف والرقابة على الإعلان بنسب متساوية أي 50%، بينما لا تطبق هذه الشركة الأنواع الأخرى من الرقابة المتمثلة في الرقابة على الربحية، والرقابة على الإعلان، والرقابة على القنوات التوزيعية، لأن هذه الأنواع من اختصاص الإدارة العامة التابعة لها كما أكد لنا ذلك بعض المسئولين.

- أما شركة **ملبنة الحضنة** فإننا نلاحظ أنها تطبق جميع أنواع الرقابة ماعدا الرقابة على القنوات التوزيعية، وعند استفسارنا عن ذلك لم يقدم لنا مسئولوها أي إجابة حول ذلك.

3 – علاقة الرقابة بالتخطيط التسويقي.

الجدول رقم (4-29): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال (26) حول:
هل تعتبر الرقابة عملية مكملة للتخطيط؟.

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	21	%100	18	%90	05	%71
لا	00	%00	02	%10	02	%29
المجموع	21	%100	20	%100	07	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك شبه إجماع بين عينة البحث في اعتبار أن الرقابة لا بد أن تتم وفقا للخطط الموضوعة، حيث بلغت نسبة 100% من إطارات شركة **مطاحن الحضنة**، ونسبة90% من إطارات شركة **ألقال**، في حين بلغت نسبة 71% من إطارات شركة **ملبنة الحضنة.**

إن هذه النتيجة تعتبر منطقية وتعكس ثقافة الإطارات في هذه الشركات ، كما أن منطق وجود الخطط بدون تحقيق الرقابة الفعالة يعتبر أمرا لا معنى له، ويعتبر الكثير من الكتاب في الإدارة والتسيير إن التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة.

4- مدى ارتباط الرقابة بالتخطيط التسويقي في الشركة.

الجدول رقم (4-30): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال (27) حول:
إذا كانت الإجابة ب"نعم" فهل الرقابة تتم وفقا للخطط الموضوعة؟.

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	19	%90	13	%70	04	%86
لا	02	%10	05	%30	01	%14
المجموع	21	%100	18	%100	05	%100

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة المدروسة يعتبرون أن الرقابة تتم وفقا للخطط الموضوعة فهناك 19 إطار أي ما يعدل 90 % من إطارات **شركة مطاحن** يعتقدون ذلك، و 13 إطارات من شركة **ألــقال** أي ما يعادل 70% يعتبرون أن الرقابة تتم وفقا للخطط الموضوعة، و4 إطارات من شركة **ملبنة الحضنة** أي ما نسبته 86% أكدوا ذلك.

وهذه النتيجة منطقية حيث لا يمكن أن نتصور في شركة مهما كان نوعها أن تقوم بالتخطيط لأنشطتها دون متابعة لتلك الخطط والبرامج.

5-الأدوات المستخدمة في عملية الرقابة التسويقية.

الجدول رقم(4-31): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال(28) حول :

ما هي الأدوات المستخدمة في عملية الرقابة التسويقية؟

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
متابعة المبيعات.	05	%24	06	%20	02	%29
متابعة التكاليف.	06	%28	04	%20	02	%29
متابعة الربحية.	05	%24	02	%10	01	%14
متابعة اتجاه المستهلكين	01	%04	02	%10	01	%14
متابعة العملاء	02	%9.5	02	%20	00	%00
تقييم المنتوج	02	%9.5	04	%20	01	%14
المجمـــــــــــوع	21	%100	20	%100	07	100 %

بتحليل الجدول السابق يتضح أن:

- بالنسبة لشركة **مطاحن الحضنة** فإن مختلف أدوات الرقابة التسويقية مستخدمة ولكن بنسب متفاوتة، حيث أن الإطارات الذين يتابعون التكاليف يقدرون بنسبة %28، والذين يتابعون المبيعات والربحية يقدرون بنسبة %24، بينا نجد عدد الإطارات المكلفون بمتابعة العملاء وتقييم المنتوج يقدرون بنسبة %9.5، وأخيرا متابعة اتجاه المستهلكين يقدر بنسبة %4 من إطاراتها.

- أما شركة **ألـــقال** فإنها كذلك تجسد مختلف أنواع الرقابة التسويقية بنسب متماثلة في كل من الإطارات الذين يقومون بمتابعة المبيعات ومتابعة التكاليف والعملاء وتقييم المنتج و تقدر حيث تقدر النسبة ب 20 % ، بينما تقدر نسبة %10 من الإطارات الذين يتابعون الربحية ومتابعة اتجاه المستهلكين.

- يتضح كذلك من الجدول أن شركة **ملبنة الحضنة** تقوم بالرقابة التسويقية من خلال متابعة المبيعات ومتابعة التكاليف بنسبة متساوية تقدر ب 29% من الإطارات، كما أن نسبة 14% من الإطارات يقومون بالرقابة من خلال متابعة الربحية ونفس النسبة أي 14% في متابعة اتجاه المستهلكين وتقييم المنتج. كما نلاحظ أن هذه المؤسسة لاتقوم بالرقابة من خلال متابعة العملاء.

6- تأثير نظام المعلومات التسويقية في عملية الرقابة التسويقية.

الجدول رقم (4-32): يوضح استجابة إطارات المؤسسة للسؤال(29)حول:

هل يؤثير نظام المعلومات التسويقية في عملية الرقابة التسويقية ".

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	18	%86	17	%85	06	%85
لا	03	%14	03	%15	01	%15
المجمـــوع	21	%100	20	%100	07	%100

يتبين من الجدول أعلاه أن معظم مفردات العينة المدروسة من إطارات الشركات تؤكد على أن نظام المعلومات التسويقية يؤثر في عملية الرقابة التسويقية حيث بلغ عددهم الإجمالي 41 إطار أي بمتوسط إجمالي يقدر بنسبة 85% من العينة المدروسة، في حين نشاهد أن عدد الذين لا يعتقدون بتأثير نظام المعلومات التسويقية في الرقابة التسويقية بلغ عددهم 6 إطارات أي ما يعادل 15% من العينة المدروسة . ولمعرفة مدى إدراك هؤلاء الإطارات لمستوى التأثير طرحنا عليهم السؤال الموالي.

07- مستوى تأثير نظام المعلومات التسويقية في عملية الرقابة التسويقية.

الجدول رقم(4-33): يوضح استجابة إطارات الشركة للسؤال (30)حول: مستوى تأثير نظام المعلومات التسويقية على العملية الرقابية.

الشركات / الاختيار	مطاحن الحضنة		ألـــقال		ملبنة الحضنة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
محدود جدا	02	%13	00	%00	00	%00
محدود	04	%25	02	%17	02	%33
متوسط	09	%56	08	%66	03	%50
قوي	01	%6	02	%17	01	%17
قوي جدا	00	%00	00	%00	00	%00
المجموع	16	% 100	12	% 100	06	% 100

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين أن تأثير نظام المعلومات التسويقية في عملية الرقابة يكاد يكون متوسط حيث بلغت النسبة 56% في شركة **مطاحن الحضنة**، ونسبة 66% في شركة **ألـــقال**، كما بلغت نسبة 50% في شركة **ملبنة الحضنة** . إن هذه النتيجة تعتبر منطقية لكون نظام المعلومات التسويقية بالشركات محل الدراسة غير مجسد بالكامل كما تبين لنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض الإطارات من مختلف الشركات محل الدراسة .

المطلب الخامس: تفسير النتائج وفقا للفرضيات.

من خلال تحليل استجابة مفردات عينة البحث تجاه أسئلة محاور الاستمارة نستخلص جملة من النتائج يمكن إسقاطها على فرضيات البحث من حيث النفي و الإثبات كما يلي:

1. الفرضية الأولى:" تعتبر المعلومات مصدرا مهما لحياة المؤسسة واستمرارها، وموردا استراتيجيا لمواجهة المنافسين".

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية تأكيدا لهذه الفرضية، حيث أن معظم الإطارات في الشركات محل الدراسة لديهم وعي وإدراك لمفهوم المعلومات وأهميتها بالنسبة للشركة، كما أن نسبة معتبرة من عينة البحث لديهم تصور لنظام المعلومات الذي يعتبر المولد الأساسي للمعلومات وذلك من خلال معالجة البيانات وتشغيلها وتحليلها وتخزينها، كما أكد أغلب الإطارات المسيرة في الشركات محل الدراسة أن جميع المعلومات سواء المستقاة من داخل الشركة أو خارجها ضرورية لأداء مهامهم، ومن ثم تحقيق أهداف الشركة ومواجهة الخطر والتهديدات الخارجية.

ومن خلال الملاحظة الميدانية تبين لنا أن الشركات الثلاثة تتوفر على جميع الإمكانيات المادية والبشرية التي تكون عناصر هذا النظام والمتمثلة في:

- الأجهزة والمعدات: المتمثلة في الحاسبات ووسائل التخزين وأجهزة الاتصالات والانترنت.
- البرمجيات: توجد في الشركات برامج وتطبيقات مختلفة منها ما يتعلق بالمستخدمين، الإنتاج، التخزين، المشتريات، الزبائن.
- العنصر البشري: حيث يوجد مهندسين في الإعلام الآلي يشرفون على هذا النظام بالتنسيق مع المصالح المختلفة.
- قاعدة بيانات: تقوم بجمع وتخزين البيانات المتعلقة بكافة المعاملات إلى حين استعمالها وتشغيلها وتحويلها إلى بيانات.

2.الفرضية الثانية: "يمثل نظام المعلومات التسويقية الإطار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها في تفعيل وظائف المؤسسة" .

أظهرت نتائج الميدانية تأكيدا لهذه الفرضية بكون نظام المعلومات التسويقية من أهم الوسائل المساعدة على توفير المعلومات، حيث أن معظم عينة البحث المدروسة اعتبرت أن المعلومات التسويقية غير متوفرة في الوقت المناسب وأرجعوا ذلك لعدة أسباب من أهمها عدم وجود نظام فعال وكامل بالمؤسسة يتكفل بالمعلومات التسويقية، كما أكد غالبية إطارات الشركات محل الدراسة على أهمية نظام المعلومات التسويقية وخاصة في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط ومراقبة الأنشطة التسويقية.

3.الفرضية الثالثة:" على ضوء المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات التسويقية تقوم إدارة المؤسسة بإعداد الخطط بمختلف أنواعها".

من خلال ملاحظة النتائج الميدانية نجد عدم تحقق هذه الفرضية في الشركات محل الدراسة، فرغم أن الشركات محل الدراسة تقوم بوظيفة التخطيط التسويقي إلا أنها لا تهتم بشكل دقيق بتجميع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية والتي لها علاقة بالتخطيط ، وهذه العملية تعتبر مدخلات لنظام المعلومات التسويقية، كما أنه لا يوجد قسم خاص يهتم بذلك كما أكدت لنا العينة المدروسة ، كما أن نسبة لا بأس بها من الإطارات غير موافقين على إعداد الخطط والبرامج بالشركات التي ينتمون إليها، لأن في معظمها لا يستند على معلومات كافية وخاصة فيما تعلق منها بالبيئة الخارجية وهذا بسبب عدم تكامل نظام المعلومات التسويقية بالمؤسسة ، الذي يجب أن يحتوي على النظم الفرعية التالية:

- نظام التقارير الداخلية.
- نظام النماذج التحليلية.
- نظام بحوث التسويق .
- نظام المخابرات التسويقية

وبالمقابل فإن نسبة معتبرة من عينة البحث يؤكدون بأن هناك تأثير لنظام المعلومات التسويقية في عملية التخطيط التسويقي، ولكنه متوسط في الغالب وهذا بسبب عدم وجود بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية، النظامان الفرعيان لنظام المعلومات التسويقية.

4.الفرضية الرابعة:" إن نظام المعلومات التسويقية أداة فعالة في توفير معلومات كافية ودقيقة للأداء الرقابي على الأنشطة التسويقية".

أظهرت الدراسة الميدانية اهتماما كبيرا من قبل مفردات العينة المدروسة بالرقابة التسويقية من خلال ممارستهم لهذه الوظيفة واعتقادهم بأنها مكملة للعملية التخطيطية، وبالمقابل هناك نسبة ليست بالهينة من عينة البحث تقر بأن الرقابة في كثير من الأحيان لا تستند لخطط واضحة .

كما أكد إطارات شركتي مطاحن الحضنة وألقال إمتلاك الشركة التي يعملون بها مختلف أدوات الرقابة التسويقية المتمثلة في متابعة المبيعات والتكاليف والربحية، و متابعة اتجاه المستهلكين والعملاء وكذا تقييم المنتج، وكل هذه الوسائل محركها الأساسي توفر المعلومات بشكل كاف ودقيق، ورغم تلك الإمكانيات فإن الشركتان لا تهتمان بمختلف أنواع الرقابة التسويقية، وهذا يعتبر جانب سلبي لهما. في حين نجد أن شركة ملبنة الحضنة لا تمتلك مختلف الأدوات الرقابية، وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على فاعلية الرقابة التسويقية.

كما أننا نستنتج أن هناك شبه إجماع بين مفردات العينة المدروسة في أن نظام المعلومات التسويقية يؤثر في العملية الرقابية، وإن كان هذا التأثير في الغالب متوسط نظرا لنقص بعض عناصر النظام كبحوث التسويق ونظام الاستخبارات التسويقية.

خلاصة:

من خلال تحليل الفرضيات الجزئية نستطيع القول أننا أجبنا على الإشكالية الرئيسية للبحث بنسبة كبيرة وتبين للقارئ أن نظام المعلومات التسويقية يلعب دورا كبيرا في عملية التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه من خلال ما يوفرة من معلومات دقيقة وكافية عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي على ضوئها يتم رسم السياسات التسويقية في مجال تطوير المنتوج والتسعير والتوزيع والبيع وإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ للتأكد من تحقيق النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها، وكشف الانحرافات الحاصلة وتشخيص مسبباتها وإجراء التصحيح المناسب لها، ومن ثم الوصول إلى هدف أساسي وهو بقاء الشركة في السوق في ظل ما يعرف باقتصاد السوق الذي لا يعطي فرصة للخطأ.

خلاصـــــــة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية وبعد عرض منهجية الدراسة من حيث المجال ومختلف الأدوات المستعملة لجمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة، الملاحظة، الأدوات الاحصائية، الوثائق والسجلات والمقابلات، وبعد تقديم عينة البحث قمنا بالتعريف بميدان الدراسة المتمثل في الشركات التالية :

- شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة
- الشركة الجزائرية الألمنيوم بالمسيلة
- شركة ملبنة الحضنة بالمسيلة .

ولمعرفة مدى إدراك إطارات الشركات محل الدراسة لمفهوم نظام المعلومات التسويقية ودوره في عملية التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه، تم توجيه استبيان لعينة البحث المتمثلة في إطارات الشركات وعددهم الإجمالي 48 إطارا ، كما جزأنا الاستبيان إلى أربعة محاور هي:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية لإطارات الشركات من حيث السن والمستوى التعليمي والوظيفة والخبرة المهنية .

المحور الثاني: حاولنا فيه أن نعرف مدى وعي وفهم إطارات الشركات للمعلومات والذي يعتبر نظام المعلومات التسويقية مصدرا مهما لها.

المحور الثالث: تناولنا فيه أثر نظام المعلومات التسويقية على العملية التخطيطية بالشركات.

المحور الرابع: أبرزنا فيه علاقة الرقابة التسويقية بنظام المعلومات التسويقية .

وفي الأخير قدمنا تفسير للنتائج وفقا لفرضيات البحث حيث توصلنا إلى ما يلي:

- الفرضية الأولى محققة كليا.
- الفرضية الثانية محققة كليا.
- الفرضية الثالثة غير محققة.
- الفرضية الرابعة محققة جزئيا.
- الفرضية العامة تأكدت بنسبة كبيرة.

خاتمـــة عامـــــــة

يمكن القول أن المشروعات الناجحة تهتم بمستقبلها بدرجة أكـــبر مـــن اهتمامهـــا بحاضرها أو واقعها الحالي، وعليه فإن الإدارة التـــسويقية الفاعلـــة لأي مـــشروع مـــن المشروعات إنما تعني حقيقة إدارة مستقبل هذا المشروع، وإدارة مستقبل هذا المشروع تعني إدارة المعلومات.

واليوم نعيش حالة انفجار للمعلومات بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معـــان نتيجـــة التطور العلمي والتكنولوجي، والمشروعات التي لا تواكب التطورات المعلوماتيـــة الهائلـــة وتتكيف معها من خلال نظام فعال للمعلومات لا يمكن أن تصمد وتنمو وتحقق الأهداف المرجوة. وعليه فالشركة دائما بحاجة دائمة لتوفر معلومات تسويقية صحيحة وملائمة وفي الوقت المناسب، وهذا لا يتأتى إلا من خلال نظام معين هو نظام المعلومات التسويقية .

وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور نظام المعلومات التسويقية في التخطـــيط للنشاط التسويقي والرقابة علية، وقد توصلنا عبر فصولها الأربعة إلى مجموعة من النتـــائج منها خاص بالجانب النظري وجزء خاص بالجانب التطبيقي، وعمدنا إلى تقـــديم بعـــض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها تكون مفيدة في تغيير واقع الشركات الجزائرية سواء كانت عامة أو خاصة، وفي الأخير أعطينا آفاق الدراسة.

أولا: نتائج الجانب النظري.

أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة النظرية الـــتي تناولـــت دور نظـــام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه ما يلي:

1. إن التسويق يلعب دورا فعالا في مختلف أنشطة المؤسسة، وذلك من خلال تنميـــة وعي وإدراك الأفراد وترشيد سلوك الشراء في توجيه الوقت والجهد والاهتمـــام، وفي استخدام السلع والخدمات، فضلا عن دوره في دعم خطط وبرامج الاستثمار والتنمية.

2. تعد المؤسسة نظاما مفتوحا تتأثر وتؤثر في البيئة وعناصرها وأجزائها بحيث تتكامل لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

3. أضحت المعلومة موردا هاما في حياة المؤسسة، تفيد في تنمية البدائل والاختيـــار، وذات خصائص تناسب القرارات المختلفة بما يؤدي إلى قرار أفضل لبناء أســبقية تنافسية وتحقيق استراتيجية المؤسسة.

4. يجب التعامل مع التسويق كعملية إدارية متكاملة تشتمل على مهـــام التخطـــيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وهي مجموعة متكاملة ومترابطة.

5. تتطلب ممارسة الإدارة التسويقية توفر المقومات الأساسية التالية:

- توفر الجانب المعرفي لدى العاملين في نشاط التسويق المتعلقـــة بالمجـــالات ذات الطابع الفني والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والرياضي والإحصائي والسياسي.
- توفر الجانب المهاري لممارسة عملية التسويق، وتتمثل في المهارات الفنيـــة والإدارية والسلوكية.

6. إن تنظيم الإدارة التسويقية يجب أن يتم وفقا للوظائف الواجب تأديتها وتتناســـب مع الاماكنيات والموارد المتاحة.

7. في ظل ما يسمى بثورة المعلومات، تواجه الإدارة التسويقية كميات هائلـــة مـــن البيانات التي قد يتعذر الاستفادة منها بصيغتها الأولية لعدم ملاءمتـــها لحاجاتهـــا، ويسهم نظام المعلومات التسويقية في تحقيق ذلك من خلال الوظائف التي ينجزهـــا والمتمثلة في تجميع البيانات ومعالجتها وتخزين المعلومات وتحديثها وفق أسس علمية سليمة.

8. تزداد أهمية نظام المعلومات التسويقية بالتحديد الجيد لمصادر المعلومـــات ســـواء كانت داخلية أو خارجية، وتخزينها واستغلالها عند الحاجة و في الوقت المناسب، وهذا ما يتطلب استعمال الحاسبات الآلية.

9. تعد عملية التخطيط التسويقي إحدى الضرورات اللازمـــة لإدارة أي مؤســـسة لتحقيق أهدافها ورسالتها، وهذا من خلال إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم مجموعـــة الخطط والبرامج لتحقيق نتائج معينة في ظل ظروف بيئية قائمة.

10. لا يكون للتخطيط التسويقي قيمة عملية بدون وجود رقابـــة تـــسويقية، حيث تلعب صمام الأمان في تحقيق الأهداف التـــسويقية مـــن خـــلال تقليـــل الانحرافات والفروق بين النشاط المستهدف و المجهودات التسويقية التي تم إنجازها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها، وكذا تحقيق الاستخدام الأفضل للمـــوارد التسويقية.

11. يلعب نظام المعلومات التسويقية دورا هاما في عملية التخطيط التسويقي لما يوفره من معلومات دقيقة وشاملة عن مـــتغيرات البيئـــة الداخليـــة والخارجيـــة للمؤسسة.

12. في ظل ظروف ومتغيرات اقتصادية دائمة التحول، فإن التخطيط التسويقي لن يتمكن من التنبؤ الدقيق لتحديد تلك المتغيرات. و هنـــا يـــبرز دور الرقابـــة التسويقية من خلال نظام المعلومات التسويقية حتى تتمكن المؤسسة من أن تساير تلك التحولات.

ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي.

من خلال الفصل الأخير المتعلق بدراسة حالة الشركات الثلاثـــة وهـــي: مطـــاحن الحضنة ، شركة ألقال وشركة ملبنة الحضنة بالمسيلة، تم استخلاص النتائج التالية:

1. إن نظرة إطارات الشركات محل الدراسة لمفهوم المعلومة تعتبر إيجابية، حيـــث أن غالبيتهم اعتبروا أن المعلومة عبارة عن بيانات تم معالجتها لتقدم في الأخير في شكل قابل للاستخدام من طرف مدير التسويق.

2. إن أغلب إطارات شركتي مطاحن الحضنة و ألقال لديهم تصور لمفهـــوم نظـــام المعلومات،كما يعرفه **شروتز**(Shawartz) بأنه نظـــام مـــن الأفـــراد والمعـــدات والإجراءات والمستندات ووسائل الاتصال الذي يجمع البيانات ويقوم بعمليـــات

تشكيل وتخزين واسترجاع وعرض البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنات التخطيطية وفي المحاسبة والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية.

3. إن نقطة البداية لعمل نظام المعلومات هو توفير المدخلات التي هي عبـــارة عـــن بيانات، ولهذا كان هناك إجماع بين عينة البحث على اعتبار مصادر البيانات هي البيئة الداخلية والخارجية للشركة.

4. رغم عدم امتلاك شركتي ألقال وملبنة الحضنة للشبكة المعلوماتية التي تربط بـــين مختلف أقسامها بأجهزة الإعلام الآلي، إلا أن هناك وسائل أخرى لتجميع البيانات تتمثل في دفاتر الشركة وسجلاتها، تقارير رجال البيـــع، ســـجلات المـــوزعين والوسطاء.

5. هناك إجماع بين جميع إطارات الشركات محل الدراسة على ضرورة توفير جميـــع المعلومات اللازمة للقيام بوظائفهم وفي الوقت المناســـب، كالمعلومـــات المتعلقـــة بأعمال الشركة، السوق، المنافسون، المستهلكون، الموردون، ومعلومـــات عـــن القوانين والتشريعات الحكومية.

6. هناك نسبة لا بأس بها تزيد عن النصف من إطارات شركتي مطـــاحن الحـــضنة وألقال، تؤكد على وجود نظام المعلومات التسويقية، في حين نفى إطارات شركة ملبنة الحضنة بوجود هذا النظام، ويرجعون سبب ذلـــك إلى نقـــص الإطـــارات المتخصصة في التسويق بالدرجة الأولى.

7. نلمس أن هناك إدراك ووعي من طرف جميع إطارات الشركات محـــل الدراســـة بأهمية وجود نظام للمعلومات التسويقية بالشركات الجزائرية، إذ يـــسمح بجمـــع البيانات التسويقية وتحليلها وإيصالها على شكل معلومـــات إلى مراكـــز اتخـــاذ القرارات المختلفة بالشركة.

8. هناك اهتمام كبير من طرف إطارات الشركات الثلاثة بالتخطيط التسويقي، مـــع تجسيد روح التعاون والعمل بالمشاركة.

9. عدم وجود قسم خاص بالشركات محل الدراسة يقوم بتجميع وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية والتي لها علاقة بالتخطيط التسويقي.

10. لا تهتم الشركات محل الدراسة بمختلف أنواع التخطيط التسويقي والـــتي تكمل بعضها البعض، كاعتماد السياسات التي تعتبر ضرورية لتوجيه القرارات لتحقيق الأهداف، كما أن شركة ملبنة الحضنة لا تعمل بنظام الميزانيات التقديرية، ويعتبر ذلك جانب سلبي لأدائها.

11. على الرغم من نفي نسبة كبيرة من إطارات الشركات محل الدراسة بعدم موافقتهم على إعداد الخطط والبرامج إلا أنهم يؤكدون على تأثر نظام المعلومات التسويقية في عملية التخطيط، حيث أن مستوى التأثير لـــديهم علـــى العمـــوم متوسط.

12. من خلال ممارستهم لوظيفة الرقابة التسويقية، يعتقد أغلـــب الإطـــارات بالشركات أن الرقابة يجب أن تتم وفقا للخطط الموضوعة.

13. تكاد تغيب عن شركة ألقال مجموعة من الأنواع الرقابية، بخلاف شركتي مطاحن الحضنة و ملبنة الحضنة في حين نجد أنهم يطبقون معظم أنـــواع الرقابـــة التسويقية.

14. إن شركة ملبنة الحضنة لا تراعي مختلف أدوات الرقابية التسويقية كمتابعة العملاء، عكس ذلك فإن شركتي مطاحن الحضنة وألقال يجسدون كـــل أنـــواع الرقابة.

15. نسبة كبيرة من إطارات الشركات محل الدراسة يؤكدون على أن نظـــام المعلومات التسويقية يؤثر في عملية الرقابة التسويقية، رغم عدم تجسيد هذا النظام بالكامل، كما كان رأيهم حول مستوى هذا التأثير متوسط على العموم.

ثالثا: الاقتراحات و التوصيات.

من خلال النتائج السابقة نقدم التوصيات الآتية للشركات ، والــتي نــرى أنهــا ضرورية:

- تفعيل دور وظيفة التسويق في توجيه الشركات الجزائرية نحو اقتصاد السوق.
- توظيف كفاءات متخصصة في التسويق، وإجراء دورات تدريبية لإطاراتها للتعريف بمختلف الوظائف التسويقية وتطبيقها.
- ضرورة الاهتمام بالبيانات المختلفة ومتابعة كل التغيرات الحاصلة للتنبؤ بهـــا أولا والتكيف معها ثانيا بسهولة عند حدوثها.
- ربط مختلف أقسام الشركة بنظام معلوماتي يعتمد على الحاسب الآلي.
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات التسويقية هدفه توفير معلومات كافيـــة ودقيقـــة تساهم في تحقيق أحسن النتائج في التخطيط والتنفيذ والرقابة للأنشطة التسويقية.
- ضرورة التنسيق وتبادل للمعلومات بين مختلف المصالح داخل الشركة من خـــلال إنشاء دائرة تقوم بإدارة المعلومات التسويقية.
- العمل على الرفع من معنويات إطارات المؤسسة، وذلك من خلال إشـــراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تهم الشركة، وخاصة شركة مطاحن الحضنة التي هـــي مقبلة على الخوصصة.
- إنشاء قسم خاص بالبحث والتطوير يرتكز على نظام المعلومات التسويقية ، يعمل على ترقية منتجات المؤسسة وتحسين نوعيتها حتى تصبح لها القدرة على مواجهـــة المنافسين، والتتبع الدائم لمحيط المؤسسة التكنولوجي.

رابعا: آفاق الدراسة.

في الأخير نشير إلى أن بحثنا تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفـــل عـــن بعضها، ومن أجل فتح آفاق جديدة للبحث في مجال نظم المعلومات التسويقية التي تعد من المواضيع ذات الاهتمام الواسع في عصرنا هذا زمن المعلوماتيـــة والتكنولوجيـــة، نقتـــرح المواضيع التالية:

- أهمية نظام المعلومات التسويقية في ظل اقتصاد السوق.
- دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات المزيج التسويقي.
- تأثير البيئة التكنولوجية على نظام المعلومات التسويقية.
- علاقة نظام المعلومات التسويقية بالجودة الشاملة.

ولا حرج أن نشير في هذا المقام إلى أنه قد واجهتنا صعوبات عديدة عند قيامنـــا بهـــذا البحث، ويمن حصر هذه الصعوبات في:

- عدم الإجابة على أسئلة الاستمارة من طرف المستجوبين من بعـــض إطـــارات الشركات محل الدراسة.
- قلة المراجع والمصادر والبحوث المتعلقة بجوهر وصلب الموضوع.

أخيرا ندعوا الله عزوجل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته، وأن يكون ذو فائدة في مجال العلم والمعرفة، كما نرجو أن يكون في المستوى.

قائمـــة المراجع

& - المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1- أحمد حسين علي حسين: تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
2- أحمد رشيد: نظرية الإدارة، دار المعارف، مصر، 1977 .
3- أمينة محمود حسن محمود: نظم المعلومات التسويقية، توزيع الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
4- أحمد غريب: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، بدون دار النشر، عمان، 1983.
5- إسماعيل السيد: أساسيات التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
6- إسماعيل السيد: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، بدون سنة النشر.
7- أمين عبد العزيز حسن: استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
8- أحمد علي جبر وطلعت أسعد عبد الحميد: التسويق-النظرية والتطبيق-، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1986.
9- أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004
10- أحمد ماهر: الإدارة مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1985.
11- أبو قحف عبد السلام: إدارة النشاط التسويقي-مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998.
12- أبو قحف عبد السلام: التسويق- وجهة نظر معاصرة -، الإشعاع الفنية للطباعة و النشر ، مصر، 2001.
13- بشير عباس العلاق و قحطان بدر العبد لي: إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999.
14- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
15- زكي خليل المساعد: التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران، الأردن، 1997.

16- زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1987.
17- حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة ، دار الحامد، عمان، الأردن، 1998 .
18- طلعت محمود منال: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
19- طارق المجذوب: الإدارة العامة- عملية إدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2000.
20- طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، مكتبة الشقري، مصر، بدون سنة نشر.
21- كمال الدين الدهراوي: مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
22- كامل السيد غراب و فادية محمد حجازي: نظم المعلومات الإدارية-مدخل إداري-، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى،القاهرة ، 1999.
23- كليفورد.د.م بومبارك: أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، جامعة إيوا، بدون سنة النشر.
24- محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
25- محمد فريد الصحن: مبادئ التسويق،الدار الجامعية للطباعة، القاهرة، 2000.
26- محمد فريد الصحن: الإعلان، الدار الجامعية الإسكندرية، بدون بلد النشر، 2005.
27- محمد سعيد عبد الفتاح: إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 1992 .
28- محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الثانية، مؤسسة زوزو يوسف، القاهرة، 1976.
29- محمد علي شهيب : دراسات في الفكر الإداري- استراتيجيات وسياسات الأعمال-، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978.
30- محمد علي شهيب: نظم المعلومات لأغراض الإدارة في المنشآت الصناعية و الخدمية، دار الفكر العربي، 1984 .

31-محمد علي شهيب : إدارة العمليات والإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، مطبعة جامعة القاهرة، الطبعة الرابعة، مصر، 1989 .

32-محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير –أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

33- معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات الإدارية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

34- مصطفى نجيب شاويش : الإدارة الحديثة، دار الفرقان ، عمان ، 1993 .

35- محمد عبد الفتاح ياحي : مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرز دق التجارية، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1983 .

36- محمد يوسف حفناوي : نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان،2001 .

37- محمد شوقي شادي : دراسات في النظم المحاسبية- نظم المعلومات المحاسبية والحاسب الإلكتروني- ، دار النهضة العربية، بيروت، 1998 .

38- محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله : الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر و الطباعة و التوزيع، عمان، بدون سنة النشر.

39- محمد الفيومي : نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1990 .

40-محمد أمين السيد علي: أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

41-محي الدين الأزهري: إدارة النشاط التسويقي – مدخل استراتيجي –، الجزء الأول ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998.

42-محي الدين الأزهري: الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.

43-محمد مصطفى الخشروم و نبيل محمد مرسي: إدارة العمال المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الأولى، مكتبة الشقري، 1998.

44-محمد عبد الله عبد الرحيم: التسويق المعاصر، مطبعة جامعة القـاهرة والكتـاب الجـامعي، القاهرة، 1988.

45-مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطـة الاسـتراتيجية، الـدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

46-مصطفى محمود أبو بكر: فن ومهارات التسويق والبيع بالشركات المتخصصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

47-محمد صالح المؤذن: مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.

48-محمد صالح الحناوي: إدارة التسويق-مدخل الأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعة المـصرية، مصر، 1984.

49- محمد إبراهيم عبيدات: استراتيجية التسويق-مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002.

50- محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

51- محي الدين الأزهري: الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، 1995.

52- موسى اللوزي: التنمية الإدارية –المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.

53- ناديا أيوب: نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثالثة، بدون مكان النشر، 1997.

54- سونيا البكري : نظم المعلومات الإدارية، دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1997.

55- سليم إبراهيم الحسنية: نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الثانية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ،الأردن ، 2002 .

56-سيد الهوا ري: الإدارة – الأصول والأسس العلمية،الطبعة الحدي عشر، مكتبة عين شمس القاهرة، 1996.

57- عبد الرحمان الصباح:نظم المعلومات الإدارية، دار زهران، الأردن، 1999.

58-عصام الدين أمين ابوعلفة: المعلومات والبحوث التسويقية، مؤسسة طيبة للنـــشر والتوزيـــع، القاهرة، 2002.

59- علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،1997 .

60- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

61- علي حسين علي و مؤيد عبد الحسين: نمذجة القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، 1999 .

62- عمار عوابدي : نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، الطبعة الأولى، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1999 .

63- عمار بوحوش و محمد محمود الذنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

64- عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر،1998.

65- عثمان الكيلاني وآخرون: مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2003 .

66- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 .

67- عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف: التنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى، 1993.

68- عبد الغفور يونس : تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر.

69- علي عباس حبيب: الإدارة العامة ، مكتبة مد بولي، الطبعة الأولى، 1997.

70- علي الشرقاوي: إدارة الأعمال- الوظائف والممارسات الإدارية- دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة النشر.

71- علي السلمي: الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة النشر.

72- عبد الحي مرعي و إسماعيل إبراهيم جمعة: نماذج المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1992.

73- عبد المعطي عسا ف: مبادئ الإدارة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر.
74- عادل حسن وآخرون: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون سنة نشر.
75- عماد الصباغ : نظم المعلومات –ماهيتها ومكوناتها-، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
76- عائدة حطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، غير محدد دار النشر، بدون ذكر اسم البلد، 1996.
77- عبد الفتاح دياب حسن: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بدون مكان نشر، 1996
78- فريد الصحن: التسويق – المفاهيم والاستراتيجيات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
79- فيليب كوتلر و آخرون: التسويق، الجزء الأول، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2002.
80- فريد النجار: إدارة منظومات التسويق العربي والدول، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
81- فايز الزغبي و محمد إبراهيم عبيدات: الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
82- صلاح الدين عبد المنعم مبارك : اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 .
83- صلاح الشناوي : الإدارة التسويقية الحديثة ، أسيوط ، مصر ، 1996.
84- صديق محمد عفيفي : إدارة التسويق، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2001 .
85- رضوان المحمود عمر: مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
86- ريموند مكلد: نظم المعلومات الإدارية، تعريب: سرور علي سرور و عاصم أحمد الحمامي، دار المريخ للنشر، الرياض، 1990.
87- شقيق حداد ونظام سويدان: أساسيات التسويق، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

88- توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق، دار النهضة العربية، مصر، 1998.

89- توفيق محمد عبد المحسن: التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004 .

90-توفيق محمد عبد المحسن وعزه أحمد الشربيني: بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية،دار النهضة العربية، مصر، 1999 .

91-ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال-نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

92- خالد الراوي و حمود السند : مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000.

93- خليل محدم حسن الشماع: مبادئ إدارة العمال، وزارة التعليم العالي، العراق، 1980 .

94- خليل محمد حسن الشماع:مبادئ الإدارة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر.

ب-الرسائل والمذكرات الجامعية:

1- لعلاوي عمر: دراسة حول الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، أطروحة دكتورة غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003-2004.

2- بوشعير لويزة: نظام المعلومات للتسويق في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001.

3-دحموني خليجة : متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر ، 1999-2000 .

4- سردوك فاتح: دور المراجعة الخارجية للحسابات في النهوض بمصداقية المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2002-2003.

5-عرباني عمار: دور نظم المعلومات التسويقية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001.

ج-المقالات:

1- عبد الله حمود سراج: أهمية خصائص المعلومة في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 4، 2005 .

2- محمد يسري قسوة: التنظيم ومفهوم النظام، مجلة البنوك الإسلامية، العدد 52، فيفري 1987.

& -المراجع باللغة الأجنبية:

أ- الكتب:

1- Armand Dayan: Marketing indistriel, Vuibert, 4éme édition, 1999.
2- B.H Abtey; A Vinay :contrôle de la gestion stratégique de L'entreprise approche par le système D'information, édition Clet , 1984.
3- Denis pett grew et Normand turgeun: Marketing, 2éme édition , MC Graw-Hill, Canada, 1990.
4- George M.Scott : Principles of MIS, Hill book Company, Mc Graw, 1989.
5- H.Koontz et C.O'donnell, Management Principes et Méthodes de Gestion, Traduit Par Gilles Ducharme, Mc Graw-Hill, Canada, 1980.
6- Henri Parnon,las Sig: Mise en Oeuvre et Aplication , édition Hermes , 1995.
7- Jean- Jacques Lambin: La recherche Marketing, 3 tirages, Ediscience international, Paris, 1994.
8- Jaques Lendrevie et Denis lindon: Mercator, 6éme édition, Dalloz, 2000.
9- Jean-FrançoisDhénin, Brigitte Fournie: 50 thémes d 'initiation à l'entreprise , édition Breal, Paris, 1998.
10- Jefferey Seglin: Cours Pratique de Marketing en 12 Leçons. édition Interéditions, Paris, 1990.
11- Lucas, H.C: Information system concepts for managemant , Hill Book Co , New York , 1982.
12- Mohamed seghir djitli: comprendre le marketing , Berti édition, Algérie, 1990.
13- Mcleod .R: Management Information System, Prentice Hall , International, 1990.
14- Michel Chevalier et Richard Fenwik: Stratégie Marketing, Presse Univ, France, 1975.
15- Philip kotler :principles of marketing, prentic Hall Inc.New.Jersey, 1996.
16- Philip kotler: marketing Managemant - analysis; planning and control , prentice-hall , INC, 3 rd , 1976.

17- Philip Kotler et Bernard Dubois : Marketing Management , Publi-Union , 8éme édition , 1994
18-. Robert G.Murdick, Joel E .Ross: Introduction to Managemant Information Systems, N.J.Englewood cliffs, prentice-Hall,Inc, 1987.
19- Robert Reix: Traitement des information , les éditions foucher, Paris, 1980.
20- Didier Broussard et autre,DECF organisation et gestion de l'entreprise, édition organisation, 1998.
21- Y. Legolven : Dictionaire Marketing , Banque , Assurance , édition banque, Paris, 1985.
22- Yves Kordey et Bernard Perconte: Connaitre Le Marketing ,Breal ,1998.

ب-المقالات:

1- Roland Calori et Philippe Véry et Jean –Luc Arrégle: Les PMI face à la planification stratégique, Revue Française deGestion, N0 112, Janvier – Février1997.

2- Naciri Ahmed et Ged Alim :La bourse et la comptabilité, la Revue francaise de la Comptabilité, N0175, Jan 1987.

3- Issac Getz: Systéme d'information l'apport de la psychologie cognitive, Revue Françaisede gestion, Juin/Juillet/Aout 1994.

& - المجلات والدوريات .

1- المجلة العربية للعلوم الادارية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الأردن، العدد 08، 1983.

2-مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد، 04، 2005.

3-La direction général de la société ERIAD SETIF, Rapport Annuel 2004 Synthése, Setif le 29 juin 2004.

& - مواقع على الأنترنت:

1-http:// www. Google .ae
2-http:// www.Thus.ch.net
3-http:// www.eriad-sétif.com.dz.
4-http:// www.sarambite.com.

فهرس المحتويات

الفصل الثاني

ماهية نظام المعلومات التسويقية .

الفصل الثالث

دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للنشاط التسويقي والرقابة عليه.

الفصل الرابع

منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة وعرض النتائج